

## **Welke aspecten van klanttevredenheid dragen bij aan het meten van prestaties van bedrijfsprocessen?**

### ***Ontwikkelen en toetsen van een raamwerk van aspecten van klanttevredenheid***

Versie 3.0 (definitief)  
Rhoon, 29 augustus 2009

Cursus: Afstudeertraject (B.92.3.1.B)  
Opleiding: Business Processes and ICT  
Faculteit: Managementwetenschappen  
Universiteit: Open Universiteit Nederland

Begeleidster: ir. L. Cuijpers  
Examinator: dr. ir. H. Martin

Cursist: P. Tieleman  
Studentnummer: 850243545

# Inhoudsopgave

<b>SAMENVATTING.....</b>	<b>2</b>
<b>1. INLEIDING .....</b>	<b>4</b>
1.1. AANLEIDING ONDERZOEK.....	4
1.2. AANSLUITING OP BESTAANDE VRAAGSTELLING BINNEN LITERATUUR .....	4
1.3. PROBLEEMSTELLING .....	4
1.4. INTRODUCTIE PRAKTIJKORGANISATIE .....	6
1.5. LEESWIJZER.....	7
<b>2. ASPECTEN VAN KLANTTEVREDENHEID IN DE LITERATUUR.....</b>	<b>8</b>
2.1. ZOEKSTRATEGIE LITERATUURSTUDIE .....	8
2.2. BUSINESS PROCESS PERFORMANCE MEASUREMENT IN RELATIE MET KLANTTEVREDENHEID.....	9
2.3. PRODUCT VERSUS DIENSTVERLENING .....	12
2.4. ASPECTEN VAN KLANTTEVREDENHEID VAN DIENSTVERLENENDE BEDRIJFSPROCESSEN.....	13
2.5. CONCLUSIE LITERATUURONDERZOEK.....	16
<b>3. METHODE VAN ONDERZOEK .....</b>	<b>18</b>
3.1. VRAAGSTELLING EN ONDERZOEKSVRAGEN .....	18
3.2. SETTING PRAKTIJKONDERZOEK.....	19
3.3. BENODIGDE DATA PER ONDERZOEKSVRAAG .....	20
3.4. BRONNEN PER ONDERZOEKSVRAAG.....	21
3.5. ONDERZOEKSSTRATEGIE EN –ONTWERP .....	22
3.6. VERWACHTE RESULTATEN PER ONDERZOEKSVRAAG .....	25
<b>4. ONDERZOEKSRESULTATEN .....</b>	<b>26</b>
4.1. ASPECTEN VAN KLANTTEVREDENHEID BIJ HET AANSCHAFFEN VAN EEN PRODUCT .....	26
4.2. ASPECTEN VAN KLANTTEVREDENHEID BIJ HET AFHANDELEN VAN EEN HELPDESK INCIDENT .....	28
4.3. VOLLEDIGHEID VAN DE LIJST VAN ASPECTEN VAN KLANTTEVREDENHEID.....	30
4.4. VERSCHILLENDE ACCENTEN VAN KLANTTEVREDENHEID IN VERSCHILLENDE SITUATIES.....	32
<b>5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN .....</b>	<b>35</b>
5.1. GEVONDEN ASPECTEN VAN KLANTTEVREDENHEID IN DE LITERATUUR .....	35
5.2. VOLLEDIGHEID LIJST VAN ASPECTEN VAN KLANTTEVREDENHEID IN DE LITERATUUR.....	35
5.3. AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK.....	38
5.4. PRODUCTREFLECTIE .....	39
<b>6. REFLECTIE.....</b>	<b>41</b>
<b>REFERENTIES.....</b>	<b>42</b>
<b>BIJLAGE A: INTERVIEWVERSLAGEN.....</b>	<b>44</b>
<b>BIJLAGE B: ENQUÊTES.....</b>	<b>48</b>

## Samenvatting

Dit afstudeeronderzoek, met als thema ‘Business Process Performance’, vormt de afronding van de opleiding ‘Business Processing and ICT’ aan de Open Universiteit Nederland. Binnen het thema richt het onderzoek zich op het meten van prestaties van dienstverlenende bedrijfsprocessen. De focus ligt hierbij op de kritische succesfactor klanttevredenheid.

Het onderzoek sluit aan op de onderzoeken van Neely naar de meetmethoden voor de prestaties van bedrijfsprocessen (Neely, 1999). Volgens Neely zijn met name de dimensies, welke niet gemakkelijk uit te drukken zijn in kwantitatieve meetresultaten, interessant voor nader onderzoek. Één van deze dimensies is klanttevredenheid.

Het doel van dit onderzoek luidt dan ook als volgt:

**Het doen van aanbevelingen omtrent het gebruik van aspecten van klanttevredenheid van processen ten behoeve van het meten van prestaties van bedrijfsprocessen.**

Om dit doel te bereiken zijn de volgende centrale vragen geformuleerd:

- 1. Welke alternatieve aspecten kunnen worden gebruikt om de klanttevredenheid van bedrijfsprocessen te meten?**
- 2. Is de, in de literatuur gevonden, lijst van aspecten van klanttevredenheid van bedrijfsprocessen volledig en is er, met betrekking tot deze aspecten, sprake van verschillende accenten in verschillende situaties?**

### Aspecten van klanttevredenheid in de literatuur

Middels een literatuurstudie is gezocht naar alternatieve aspecten voor het meten van klanttevredenheid van dienstverlenende bedrijfsprocessen. Uit de resultaten van het onderzoek kan geconcludeerd worden, dat het fenomeen klanttevredenheid beschouwd wordt als een kritische succesfactor voor het bepalen van het succes van een product of dienst dat door een organisatie geleverd wordt. Het blijkt dat organisaties zich met name op het gebied van de prestaties van dienstverlenende bedrijfsprocessen kunnen onderscheiden van de concurrentie. De kwaliteit van een product wordt meer gezien als een randvoorwaarde voor het behalen van een kwalitatief goede dienstverlening. Het meetbaar maken van niet-financiële resultaten, zoals klanttevredenheid, is een belangrijk onderdeel van het meten van prestaties van bedrijfsprocessen.

Het literatuuronderzoek resulteert in een lijst van aspecten van klanttevredenheid van dienstverlenende bedrijfsprocessen. In deze lijst zijn alle, in de literatuur genoemde, aspecten van klanttevredenheid opgenomen. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen hoofd- en deelaspecten en tevens is er genoteerd of het betreffende aspect van toepassing is op de dienstverlening en/of op de kwaliteit van een product.

### Volledigheid van de lijst van aspecten van klanttevredenheid in de literatuur

Vervolgens is, middels een empirisch onderzoek, nagegaan of de opgestelde lijst met aspecten van klanttevredenheid van dienstverlenende bedrijfsprocessen volledig is. Hiervoor zijn twee verschillende typen bedrijfsprocessen nader onderzocht. Beide onderzoeken hebben geleid tot een overzicht van aspecten van klanttevredenheid welke door de klanten van het betreffende dienstverlenende bedrijfsproces zijn genoemd in een interview of enquête. Deze resultaten zijn vervolgens vergeleken met de resultaten van het literatuuronderzoek.

Vanuit de resultaten van dit empirisch onderzoek kan geconcludeerd worden, dat het raamwerk uit de bestaande literatuur grotendeels volledig is. Naast de aanwezigheid van alle

hoofdaspecten zijn de meest deelaspecten van klanttevredenheid eveneens gevonden in het praktijkonderzoek. Op het gebied van materiële factoren en de technische kwaliteit zijn enkele nieuwe deelaspecten ontdekt.

Uit de resultaten van het praktijkonderzoek komt duidelijk naar voren dat bij beide onderzochte processen andere aspecten van klanttevredenheid van belang zijn. De klant van het dienstverlenende proces 'de aanschaf van een product', hecht veel meer waarde aan de aspecten van de 'technische kwaliteit' en de 'materiële factoren' bij het beoordelen van de klanttevredenheid. Klanten van het dienstverlenende proces 'de helpdesk' hechten meer waarde aan aspecten van 'functionele kwaliteit', zoals de bekwaamheid van de medewerker. In beide type bedrijfsprocessen wordt het aspect 'betrouwbaarheid' vaak genoemd, waardoor we dus voorzichtig kunnen concluderen dat 'betrouwbaarheid' in het algemeen een belangrijke rol speelt in het beoordelen van de klanttevredenheid.

De genoemde verschillen zijn te verklaren door het type proces. Bij het eerste proces staat de aanschaf van een product op locatie centraal. Het is dan ook vanzelfsprekend dat de kwaliteit van het product een belangrijke plaats in neemt in de beoordeling van de klanttevredenheid. Daarnaast zijn de betrouwbaarheid van de organisatie en de kwaliteit van de omgeving waar de producten gekocht en genuttigd worden van belang voor de klanttevredenheid. Bij het tweede proces worden geen fysieke producten verkocht en vindt de dienstverlening volledig vanaf afstand plaats. Betrouwbaarheid en de kwaliteit van de dienstverlening nemen hier een strategische plaats in. Dit is namelijk het 'product' wat de organisatie aan haar klanten verkoopt.

### **Aanbevelingen omtrent het meten van prestaties**

Wanneer men de prestaties van de prestatie-indicatoren van klanttevredenheid van bedrijfsprocessen wil meten, met als doel de prestaties van het bedrijfsproces te verbeteren, verdient het de aanbeveling om specifiek voor dat proces een verzameling aspecten te definiëren. Op deze set aspecten van klanttevredenheid kunnen dan gerichte metingen worden verricht om zodoende de prestaties zichtbaar te krijgen.

# 1. Inleiding

## 1.1. Aanleiding onderzoek

Dit afstudeeronderzoek vormt de afronding van de opleiding ‘Business Processing and ICT’ aan de Open Universiteit Nederland. Deze opleiding is gericht op ‘de wisselwerking tussen bedrijfsprocessen en informatiesystemen’. Voor het afstudeertraject is gekozen voor het thema ‘Business Process Performance’, waarbij het onderzoek zich richt op het meten van prestaties van dienstverlenende bedrijfsprocessen. Er is voor dit onderzoeksonderwerp gekozen vanwege persoonlijke interesse.

## 1.2. Aansluiting op bestaande vraagstelling binnen literatuur

Andy Neely heeft veelvuldig onderzoek gedaan naar het onderwerp ‘Business Performance Measurement’ (Neely, 1999, 2000). Hij heeft onder andere een raamwerk opgesteld waarin diverse karakteristieken van het ontwerpproces van een prestatie management systeem worden geïdentificeerd. Dit raamwerk dient als uitgangspunt voor verder onderzoek. Neely noemt in zijn onderzoeken diverse ‘deelonderwerpen’ en ‘issues’ waarvoor nader onderzoek gewenst is.

Dit onderzoek sluit aan op de onderzoeken van Neely naar de meetmethoden voor de prestaties van bedrijfsprocessen (Neely, 1999). Neely geeft hierin aan, dat er enorm veel onderzoeken en publicaties zijn omtrent het bepalen van de indicatoren voor het meten van prestaties van processen. Er moet echter nog veel werk verzet worden op het gebied van het rationaliseren van de vele alternatieven en het samenvatten van hun sterktes en zwakheden. Hierbij dient eveneens rekening gehouden te worden met land- en cultuurinvloeden. Met name de dimensies die niet gemakkelijk uit te drukken zijn in kwantitatieve meetresultaten, zijn interessant voor nader onderzoek. Één van deze dimensies is klanttevredenheid. Klanttevredenheid kan gemeten worden op talloze manieren. Het is vaak lastig te bepalen welke criteria nu relevant zijn voor het meten van de resultaten van een specifiek proces.

Het onderzoek levert een bijdrage aan de research community middels het onderzoeken van de dimensie klanttevredenheid in relatie met het meten van prestaties van bedrijfsprocessen. De uitkomsten van dit onderzoek dragen bij aan het onderzoek naar het bepalen van niet gemakkelijk te kwantificeren meetresultaten bij het meten van prestaties van bedrijfsprocessen.

## 1.3. Probleemstelling

Aansluitend op de onderzoeken van Andy Neely (1999, 2000) is het doel van het onderzoek en de bijbehorende vraagstelling geformuleerd. Tevens worden in deze paragraaf het onderzoeksontwerp en –model en de praktijkorganisatie toegelicht. De paragraaf sluit af met een leeswijzer voor dit document.

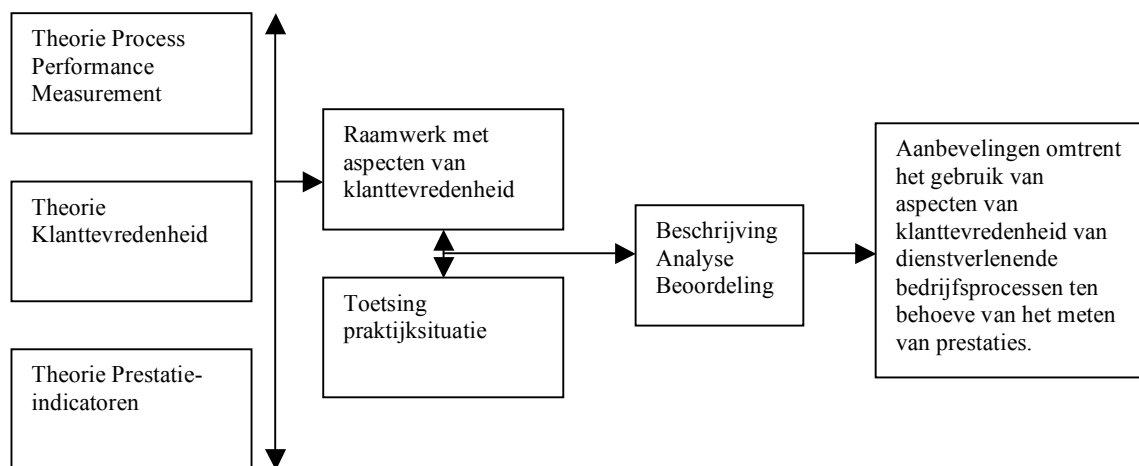
### 1.3.1. Onderzoeksontwerp

Het doel van dit afstudeeronderzoek luidt:

**Het doen van aanbevelingen omtrent het gebruik van aspecten van klanttevredenheid van processen ten behoeve van het meten van prestaties van bedrijfsprocessen.**

De focus bij dit onderzoek ligt op dienstverlenende bedrijfsprocessen. De beperking op bedrijfsprocessen sluit aan op het gekozen hoofdthema van dit onderzoek, 'Business Process Performance'. De beperking voor dienstverlenende processen is gemaakt, vanwege de aansluiting op de dimensie klanttevredenheid. Tegenhanger van dit type proces is het productieproces. Hierbij worden de klanten, over het algemeen, niet direct betrokken. In de definitie van klanttevredenheid wordt ook de nadruk gelegd op de dienstverlening (zie hoofdstuk 2).

Figuur 1.1 geeft het conceptueel onderzoeksmodel weer. Middels een literatuuronderzoek op het gebied van Process Performance Measurement, prestatie-indicatoren en klanttevredenheid wordt er een raamwerk met aspecten van klanttevredenheid van dienstverlenende bedrijfsprocessen opgesteld. Vervolgens wordt dit raamwerk middels een empirisch onderzoek getoetst aan de praktijk. Het resultaat van dit onderzoek is een uitspraak over de validiteit van de aspecten van klanttevredenheid in dit raamwerk en een uitspraak over de aanwezigheid van verschillende accenten in verschillende situaties.



Figuur 1.1: Het conceptueel onderzoeksmodel

### 1.3.2. Vraagstelling

Om het eerder vermelde doel te bereiken, is het onderzoek opgedeeld in twee delen. Het onderzoek start met een analyse van onderzoeken en resultaten binnen de bestaande literatuur. Vervolgens vindt er een empirische toetsing plaats van de gevonden informatie. Dit resulteert in de onderstaande centrale vragen:

1. **Welke alternatieve aspecten kunnen worden gebruikt om de klanttevredenheid van bedrijfsprocessen te meten?**
2. **Is de, in de literatuur gevonden, lijst van aspecten van klanttevredenheid van bedrijfsprocessen volledig en is er, met betrekking tot deze aspecten, sprake van verschillende accenten in verschillende situaties?**

De literatuurstudie heeft als doel het verkrijgen van meer inzicht in het kennisdomein Business Process Performance Measurement en dan met name de relatie met de dimensie klanttevredenheid. Daarnaast wordt in de literatuur gezocht naar aspecten van klanttevredenheid, waarmee een raamwerk kan worden opgebouwd. Op basis hiervan zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- a. Hoe wordt de relatie tussen Business Process Performance Measurement en het fenomeen klanttevredenheid gedefinieerd in de bestaande literatuur?
- b. Waarom ligt de nadruk bij klanttevredenheid van bedrijfsprocessen op de dienstverlening?
- c. Welke aspecten kunnen worden gebruikt voor het meten van klanttevredenheid van dienstverlenende bedrijfsprocessen?

De tweede centrale vraag wordt beantwoord door een analyse van twee praktijksituaties waarin klanttevredenheid een belangrijke rol speelt. De keuze is gevallen op twee verschillende bedrijfsprocessen welke gerelateerd zijn aan de werkgever van de student, McDonald's Nederland B.V. Deze bedrijfsprocessen verschillen met name op het gebied van het type dienstverlening. Het eerste proces is gerelateerd aan het verkoopproces van een product in een restaurant. Het andere proces betreft een dienst welke geleverd wordt aan het restaurant door een ICT Helpdesk.

Vanuit deze vraag zijn de volgende vier deelvragen afgeleid:

- a. Welke aspecten van klanttevredenheid spelen een rol bij het proces van het aanschaffen van een product bij een McDonald's restaurant?
- b. Welke aspecten van klanttevredenheid spelen een rol bij het proces van het afhandelen van een storing, gemeld door het management van een McDonald's restaurant, door de ICT Helpdesk?
- c. In hoeverre sluiten de gevonden aspecten van klanttevredenheid aan op de aspecten in het raamwerk? Is het raamwerk valide?
- d. Is er, met betrekking tot de aspecten van klanttevredenheid, sprake van verschillende accenten in verschillende situaties?

#### **1.4. Introductie praktijkorganisatie**

Het praktijkonderzoek vindt plaats bij McDonald's Nederland B.V., de werkgever van de student. Reden voor deze keuze is de combinatie van kennis van de organisatie, efficiëntie en de toegang tot voldoende bronnen voor zowel secundaire data als nog te verkrijgen primaire informatie.

Het eerste McDonald's restaurant opende in 1954 in Oakbrook, Illinois in de Verenigde Staten haar deuren. Sindsdien is de organisatie gegroeid naar ruim 30.000 vestigingen in 120 landen. De missie van de organisatie luidt: Think Global, Act Local. Men streeft er naar, samen met de franchisenemers, om onderdeel uit te maken van de lokale omgeving. Dit uit zich onder andere door het steunen van goede doelen, zoals het Ronald McDonald Kinderfonds en lokale initiatieven en activiteiten.

McDonald's heeft de komende jaren als visie Good Food Fast, waarbij kwaliteit centraal staat. Men wil iedere gast de beste kwaliteit en een gevarieerde keuze bieden, op ieder gewenst moment en in een aangename restaurantomgeving. Om dit te bereiken, hanteert men de basisfilosofie KSK&W, wat staat voor: Kwaliteit, Service, Kraakhelderheid en Waar voor je geld. Dit wordt bereikt door een grote mate van standaardisatie van processen binnen de onderneming.

Ruim 35 jaar geleden is McDonald's Nederland B.V. opgericht. Destijds werd hier namelijk het eerste McDonald's restaurant op het Europese vasteland geopend. Inmiddels heeft de organisatie 220 vestigingen in Nederland en zijn er ruim 15.500 medewerkers in dienst. 90 procent van de vestigingen wordt door franchisenemers geëxploiteerd.

Het hoofdkantoor, de Service Organisatie, van McDonald's in Nederland is gevestigd in Amsterdam. Er zijn ongeveer 100 medewerkers werkzaam op dit kantoor. Zij dragen zorg voor het bewaken, implementeren en verder ontwikkelen van het concept. Tevens ondersteunen zij de restaurants en franchisenemers bij het behalen van een goede KSK&W. (bron: [www.mcdonalds.nl](http://www.mcdonalds.nl), 2009)

De organisatie is zeer geschikt voor het doen van nader onderzoek naar klanttevredenheid van processen. Uit de missie en de visie van de organisatie blijkt dat de gast centraal staat bij McDonald's. De organisatie hecht veel waarde aan het oordeel van de gast over de dienstverlening en de kwaliteit van de producten. McDonald's streeft naar perfectie op het gebied van kwaliteit en klanttevredenheid. Om dit te bereiken is er bij de organisatie sprake van een hoge mate van standaardisatie van processen.

### **1.5. Leeswijzer**

In dit document, het eindverslag van het afstudeeronderzoek, wordt het gehele onderzoekstraject beschreven en nader toegelicht. Het eerst volgende hoofdstuk beschrijft het literatuuronderzoek wat is uitgevoerd om de eerste centrale vraag en de bijbehorende deelvragen te beantwoorden. Vervolgens wordt in het hoofdstuk 'Methode van onderzoek' het plan van aanpak voor het beantwoorden van de tweede centrale vraag beschreven. De 'resultaten' van het empirisch onderzoek worden beschreven in het vierde hoofdstuk. De antwoorden op de gestelde centrale vragen en de conclusies uit de resultaten worden in hoofdstuk vijf behandeld. Ook worden hier aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek. Tot slot wordt er in het laatste hoofdstuk een reflectie gegeven van het onderzoeksproces. Het document wordt afgerond met literatuurreferenties en een aantal bijlagen.



## 2. Aspecten van klanttevredenheid in de literatuur

De eerste centrale vraag in dit afstudeeronderzoek wordt beantwoord middels een onderzoek in de literatuur. Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van meer inzicht in het kennisdomein 'Business Process Performance Measurement' en dan met name de relatie met de dimensie klanttevredenheid.

Vanuit dit doel is de volgende centrale vraag opgesteld:

**Welke alternatieve aspecten kunnen worden gebruikt om de klanttevredenheid van dienstverlenende bedrijfsprocessen te meten?**

Uit deze centrale vraag zijn de volgende deelvragen afgeleid:

- a. Hoe wordt de relatie tussen Business Process Performance Measurement en het fenomeen klanttevredenheid gedefinieerd in de bestaande literatuur?
- b. Waarom ligt de nadruk bij klanttevredenheid van bedrijfsprocessen op de dienstverlening?
- c. Welke aspecten kunnen worden gebruikt voor het meten van klanttevredenheid van dienstverlenende bedrijfsprocessen?

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk wordt de zoekstrategie van de literatuurstudie beschreven. In de daarop volgende paragrafen wordt het onderzoek en de resultaten van bovenstaande deelvragen beschreven. Tot slot wordt in de laatste paragraaf een conclusie en een antwoord op de centrale vraag gegeven.

### 2.1. Zoekstrategie literatuurstudie

Deze paragraaf beschrijft de zoekstrategie van het literatuuronderzoek. Achtereenvolgens worden de afbakening, de onderzoeksaanpak en de onderzoeksoptiek toegelicht.

#### 2.1.1. Afbakening

De focus bij dit onderzoek ligt op dienstverlenende bedrijfsprocessen, wat aansluit op het gekozen hoofdthema van dit onderzoek, 'Business Process Performance'. De beperking voor dienstverlenende processen is gemaakt, vanwege de aansluiting op de dimensie klanttevredenheid. Er is sprake van directe betrokkenheid van de klant bij het bedrijfsproces. Tegenhanger van dit type proces is het productieproces, waarbij klanten, over het algemeen, niet direct betrokken zijn.

Bovenstaande heeft ervoor gezorgd dat zowel de centrale vragen als de bijbehorende deelvragen specifiek en doelgericht zijn. Het onderzoek is erop gericht een helder beeld te schetsen van de huidige status van onderzoek en daarnaast op het vastleggen van de gevonden resultaten in een referentiekader.

#### 2.1.2. Aanpak

Er is gestart met het beantwoorden van de deelvragen middels het bestuderen van de (overzicht)publicaties van Kueng (2000) en Neely (1999, 2000) over prestatie management systemen en processen. De vermelde referenties en kernwoorden in deze overzichtsartikelen gebruikt als startpunt voor nader onderzoek naar interessante en relevante publicaties van onderzoeken op dit onderzoeksonderwerp.

Een andere insteek was het zoeken naar actuele, relevante publicaties aan de hand van een aantal kernwoorden. Hieronder staan de gebruikte zoektermen opgesomd. Omdat veel publicaties Engelstalig zijn opgesteld, is tevens de Engelse term vermeld.

- Bedrijfsprocessen (Business processes)
- Procesmanagement (Process management)
- Prestatiemanagement (Performance management)
- Prestatiemeting (Performance measurement)
- Prestatie-indicatoren (Performance indicators)
- Klanttevredenheid (Customer satisfaction)
- Klanttevredenheidsonderzoek (Customer satisfaction survey)
- Verbetermanagement (Improvement management)

Het onderzoek richtte zich op geschikte, wetenschappelijke (peer-reviewed) publicaties die de afgelopen 10 jaar gepubliceerd zijn in erkende internationale tijdschriften binnen de disciplines economie, ICT, management, organisatiekunde en cultuur. Er is ook gekeken naar andere bronnen, zoals thesen en conferentie verslagen. Ten minste 20 relevante publicaties zijn gebruikt als informatiebron voor deze literatuurstudie. Om de juiste publicaties te vinden, is er gebruikt gemaakt van online indexen en zoekmachines, zoals ABI inform, Emerald, Business Source Premier, Science Direct, Altavista.com en Google Scholar. Deze systemen zijn beschikbaar via onder andere de universiteitsbibliotheek van de Erasmus Universiteit Rotterdam en de bibliotheek van de Haagse Hogeschool. De gevonden en gebruikte bronnen zijn vastgelegd middels het hulpmiddel 'EndNote'. De resultaten staan vermeld in het hoofdstuk 'referenties' in dit document.

### **2.1.3. Onderzoeksoptiek**

Voor dit onderzoek zijn diverse theorieën over Process Performance Measurement en prestatie-indicatoren bestudeerd. Daarnaast zijn er, uit het vakgebied marketingmanagement, ook diverse publicaties over de dimensie klanttevredenheid bestudeerd. De analyse en confrontatie van deze theorieën leverde een overzicht van aspecten op, waarmee de klanttevredenheid van dienstverlenende bedrijfsprocessen kan worden gemeten.

## **2.2. *Business Process Performance Measurement in relatie met klanttevredenheid***

Deze paragraaf geeft een beschrijving van het thema Business Process Performance Measurement met de bijbehorende onderwerpen, de dimensie klanttevredenheid van bedrijfsprocessen en de relatie tussen beide begrippen.

### **2.2.1. Business Process Performance Measurement**

De term in de titel van deze paragraaf en dit hoofdstuk kan vertaald worden als de prestaties van bedrijfsprocessen. Hieronder wordt, aan de hand van informatie uit diverse publicaties, dit begrip nader toegelicht.

Allereerst wordt de term proces gedefinieerd. Hammer en Champy (1993) beschrijven een proces als: *'A collection of activities that takes one or more inputs and creates an output that is of value to the customer'*. In de OU-cursus 'bedrijfsprocessen' (Martin, 2002) wordt een proces omschreven als *'A set of logically related tasks performed to achieve a defined business outcome'*. Volgens de ISO standaard 9000 (ISO, 2005) wordt een proces gedefinieerd als: *'Een verzameling gerelateerde bronnen (zoals mensen, financiën, ICT-*

*middelen, productiemateriaal en methoden) en activiteiten die input omzetten in output. Het proces moet worden gezien als een systeem welke bestaat uit gerelateerde componenten die een gezamenlijk doel hebben'. Al deze verschillende definities van het fenomeen 'proces' in de bestaande literatuur kunnen als volgt worden samengevat: 'Een proces is een samenhangende reeks van activiteiten gericht op een doel: het opleveren van een output die waarde toevoegt voor een klant'.*

Bedrijfsprocessen zijn processen die een relatie hebben met een organisatie of bedrijf.

Om bedrijfsprocessen goed te kunnen managen zijn er diverse methoden, binnen en voor organisaties, ontwikkeld. Diverse wetenschappers en organisaties hebben raamwerken opgesteld en geïmplementeerd, waarmee het mogelijk werd om afstemming te bereiken tussen planning, uitvoer, strategie en operationele aanpak. Voorbeelden hiervan zijn de 'Balanced Scorecard' van Kaplan en Norton (2006), 'Activity-based costing' en 'Total Quality Management'. Ook kan 'Benchmarking' worden gezien als een (extra) middel waarmee organisaties toegevoegde waarde en superieure prestaties kunnen behalen (Camp 1989, in Pitt en Tucker, 2008). Deze verzameling managementprocessen, welke organisaties ondersteunen bij het vaststellen van strategische doelen, worden in de literatuur beschreven met de term 'Business Performance Management'. Naast het managen op financiële resultaten wordt hier eveneens rekening gehouden met niet-financiële resultaten, zoals menselijke en materiële prestaties. Al deze resultaten, welke hun oorsprong vinden in diverse bronnen, worden gezamenlijk gepresenteerd en gebruikt voor het managen van de organisatie.

Het meten van de prestaties van bedrijfsprocessen dient volgens Teague en Eilon (Pitt en Tucker, 2008) drie brede doelen:

- het verzekeren van het behalen van doelen en doelstellingen;
- het evalueren, controleren en verbeteren van procedures en processen;
- het vergelijken en het opmaken van de balans van de prestaties van verschillende organisaties, teams en personen.

In het begin van jaren negentig is door het hoger management van organisaties begonnen met het herontwikkelen van de manier waarop de prestaties van hun onderneming gemeten kunnen worden (Eccles, 1991). De klassieke financiële resultaten, vormen niet langer alleen de basis voor prestatiemeting. Andere niet-financiële maatstaven, zoals kwaliteit en klanttevredenheid, worden eveneens onderdeel van de prestatiemeting van een onderneming. Organisaties legden deze niet-financiële resultaten al langer vast, maar deze waren nooit eerder onderdeel van de totale prestaties.

Kaplan en Norton (2006) ontwikkelden in deze periode de 'Balanced Scorecard'. Met dit raamwerk kunnen organisaties zowel op tactisch, operationeel als strategisch niveau prestatiedoelen ontwerpen, implementeren en meten. Deze scorecard identificeert en meet de toegevoegde waarde van de onderneming vanuit de volgende perspectieven: financieel, klant, proces en leren en groei.

De doelen die organisaties stellen, kunnen meetbaar gemaakt worden middels prestatie-indicatoren. Het meetbaar maken van deze doelen is een belangrijk onderdeel van Performance Management. Middels een scorecard kunnen prestatie-indicatoren kwantitatief weergegeven in hoeverre de organisatie de gestelde doelen realiseert.

Aan het eind van de twintigste eeuw is er veel onderzoek gedaan naar het meten van prestaties van bedrijfsprocessen en organisatiedoelen. Neely (1999) geeft in zijn publicaties over Business Process Performance Measurement aan dat er zeven hoofdredenen zijn waarom dit onderwerp op de agenda staat bij veel organisaties: de wijzigende manier van werken, toenemende concurrentie, specifieke verbeterinitiatieven, nationale en internationale kwaliteitsprijzen, wijzigende organisatorische rollen, wijzigende externe vraag en tot slot de kracht van informatie technologie.

Kessel (2003) beschrijft de relatie tussen bedrijfsprocessen en de doelstellingen van een organisatie. Deze doelen worden meestal vertaald in een aantal, 3 tot 6, kritische succesfactoren. Dit zijn factoren, die bepalend zijn voor het succes van het product of dienst dat door een organisatie wordt geleverd. Omdat deze factoren op een hoog niveau in de organisatie zijn geformuleerd, is het lastig deze concreet in te vullen. 'Klanttevredenheid' is een voorbeeld van een kritische succesfactor welke verder uitgewerkt dient te worden naar grootheden die concreet en meetbaar zijn. Deze grootheden worden prestatie-indicatoren genoemd. Om de vele relaties tussen kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren goed te kunnen weergeven kan er gebruik gemaakt worden een relatiematrix. De prestatie-indicatoren hebben een nauwe relatie met de bedrijfsprocessen binnen een organisatie. Door deze relaties in een matrix te combineren met de eerder genoemde matrix ontstaat er een relatie tussen de bedrijfsdoelstellingen en de bedrijfsprocessen.

### **2.2.2. Klanttevredenheid van bedrijfsprocessen**

In de voorgaande subparagraaf werd het fenomeen klanttevredenheid al gekenmerkt als een kritische succesfactor voor het bepalen van het succes van een product of dienst dat door een organisatie geleverd wordt (Kessel, 2003). Deze subparagraaf gaat verder in op klanttevredenheid en de relatie met het meten van prestaties van bedrijfsprocessen. In de volgende paragraaf wordt verder ingegaan op de verschillen tussen product en dienst met betrekking tot klanttevredenheid van bedrijfsprocessen.

De term klanttevredenheid is opgebouwd uit twee woorden, klant en tevredenheid. Volgens het Van Dale woordenboek (2009) is een klant 'iemand die van de diensten van een handelaar, vakman enz. gebruik wenst te maken'. Tevredenheid wordt uitgelegd als 'het gevoel dat men tevreden, ofwel vergenoegd en voldaan is'. De mate van tevredenheid varieert van persoon tot persoon en hangt tevens af van het product of de dienst van een organisatie.

Klantverwachtingen en -ervaringen worden in de praktijk slechts in zeer beperkte mate gemeten en geëvalueerd. Dit geldt voor zowel de externe als de interne klanten van een organisatie (Kueng, 2000). Het is echter belangrijk om de klanttevredenheid te meten en, door de ogen van de klant, te beoordelen (Van der Wiele, Boselie *et al.*, 2002). Het gaat hierbij niet zozeer om het meten van absolute scores op het gebied van kwaliteit, maar meer om de relatie met de klant en het begrijpen van wat nu echt belangrijk is voor hem of haar. Het gevoel, welke bepaald wordt door het resultaat van verwachting en ervaring van de klant, bepaalt de mate van tevredenheid (Parasuraman, Zeithaml *et al.*, 1988).

Klanttevredenheid staat in nauwe relatie met klantwaardering (Higgins, 1998). Bij diensten is klanttevredenheid vaak het gevolg van de ervaren waardering van de klant. Bij producten daarentegen volgt de waardering na de klanttevredenheid, omdat de klant pas na het gebruik kan bepalen of het product voldeed aan de verwachtingen (Setijono en Dahlgaard, 2007). Klantwaardering kan worden omschreven als de totale opsomming van de voordelen minus de opofferingen, welke de klant moet doen om het product of de dienst te kunnen gebruiken.

Door de kwaliteit te verhogen of de prijs te verlagen, kan men de klantwaardering positief beïnvloeden. Samenvattend, klantwaardering is een combinatie van de lage prijs, snelle reactie, perfecte service en goede kwaliteit (Tracy en Wiersima, 1995; in Khalifa, 2004).

Uitgaande van bovenstaande kan de klanttevredenheid van dienstverlenende bedrijfsprocessen worden omschreven als de mate waarin de dienstverlening van een organisatie voldoet aan de verwachting van de klant. Wanneer de dienstverlening de verwachting van de klant overtreft, resulteert dit dus in een hogere waardering van de klant. De kwaliteit van het geleverde product en de daar bijbehorende dienstverlening zijn van groot invloed op de totale waardering van de klant.

### **2.2.3. Waarom streven naar klanttevredenheid?**

Dit onderzoek richt zich op de factoren die van invloed zijn op de mate van klanttevredenheid. Het streven naar het behalen van een hoge mate van klanttevredenheid is belangrijk, vanwege de vele voordelen die het oplevert. Reichfeld (Khalifa, 2004) stelt vast dat er een sterke correlatie met de intentie tot wederaankoop, de bereidheid tot aanbeveling van de organisatie en het verbeteren van kruisaankopen.

Neely (1999) geeft aan dat, zoals blijkt uit eerder onderzoek, er een significante positieve relatie bestaat tussen de mate van klanttevredenheid en de financiële prestaties van een organisatie. Ook Zeithaml, Berry en Parasuraman (1996) geven een goed overzicht van de onderzoeksresultaten over de relatie tussen klanttevredenheid (als gevolg van de kwaliteit van de service) en organisatorische prestaties. Voorbeelden zijn betere winstgevendheid, hogere dividenden en hogere aandeelhouder waardering. Andere gevolgen (Van der Wiele, Boselie *et al.*, 2002) kunnen zijn: snellere marktgroei en de mogelijkheid tot het berekenen van hogere prijzen.

Kortom, de mate van tevredenheid van de klanten heeft uiteindelijk invloed op de organisatorische prestaties en de winstgevendheid van de organisatie. Deze relatie is echter niet gemakkelijk te meten (Van der Wiele, Boselie *et al.*, 2002), omdat er een tijdsinterval zit tussen het meten van klanttevredenheid en het meten van de verbetering van het resultaat. Ook zijn er meerdere factoren, welke eveneens invloed hebben op de winstgevendheid (bv.: prijs, distributie en concurrentie). Tot slot zijn er ook andere variabelen, zoals gedrag van de consument, die moeten worden meegenomen, omdat zij de causale relatie verklaren.

### **2.3. Product versus dienstverlening**

Klanttevredenheid is grotendeels afhankelijk van de kwaliteit van het product of de geleverde dienst (Parasuraman, Zeithaml *et al.*, 1994). Wanneer we de klanttevredenheid van een product of dienst willen meten, komen we al snel tot de conclusie, dat beide verschillende eigenschappen hebben en als gevolg hiervan ook verschillend gemeten dienen te worden. De verschillen kunnen als volgt worden samengevat (Chatterjee en Chatterjee, 2005):

- producten zijn materieel, terwijl service ook immaterieel kan zijn;
- producten kun je reserveren en opnieuw verkopen, terwijl diensten niet kunnen worden opgeslagen of bewaard;
- klanten leveren formele productspecificaties aan, terwijl dit voor een service over het algemeen niet geldt;
- klanttevredenheid bij producten is gemakkelijker te kwantificeren, dan bij services, omdat hier het menselijk gedrag en timing ook een rol speelt.

Zonder de mogelijkheid tot het meten van prestaties, is het niet mogelijk om de juiste verbeteringen in een product of dienst door te voeren. De immateriële en menselijke aspecten van een dienst zijn lastig te meten. Toch is het noodzakelijk de prestaties van een dienst te kwantificeren en dus meetbaar te maken.

Dit onderzoek richt zich met name op de prestaties van dienstverlenende bedrijfsprocessen, omdat dit voor veel organisaties veelal de enige mogelijkheid is om zich te onderscheiden van andere spelers op de markt. Er ligt dan ook veel meer uitdaging op het gebied van dienstverlening dan op het gebied van het fabriceren van kwalitatief goede producten.

## 2.4. Aspecten van klanttevredenheid van dienstverlenende bedrijfsprocessen

De kritische succesfactor 'klanttevredenheid' is geen concreet begrip en dient middels andere meeteenheden gekwantificeerd te worden. Welke aspecten zijn geschikt om een correct beeld te krijgen van de klanttevredenheid van een dienstverlenend bedrijfsproces?

Pitt en Tucker (2008) verwijzen naar de resultaten van de onderzoeken van Fitzgerald *et al.* in het begin van de jaren negentig. Hierin wordt aangegeven dat het meten van prestaties in de service sector erg complex is. De belangrijkste reden hiervoor is het feit dat een dienst niet materieel of tastbaar is. Fitzgerald geeft aan dat er diverse metingen dienen plaats te vinden om een goed beeld te krijgen van de prestaties van een dienst. De meeteenheden dienen te worden afgeleid van de strategische doelen van de organisatie (Pitt en Tucker, 2008; Kueng, 2000). Ook is het belangrijk dat er evenwicht is tussen de verschillende meeteenheden die bij een prestatiemeting worden gebruikt.

Tabel 2.1: Lijst van aspecten van klanttevredenheid van dienstverlenende bedrijfsprocessen

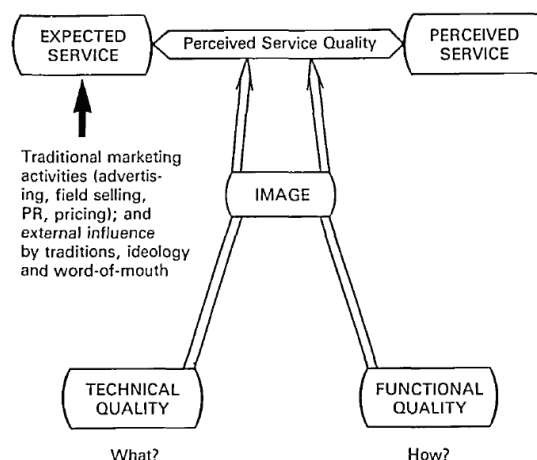
HOOFD aspect	DEEL aspect	Toelichting	Van toepassing op Product/Dienst	Bron
Technische kwaliteit (product)	Technische specificaties	Voldoet het product en/of de dienst aan de vooraf gestelde technische specificaties?	Product / Dienst	Grönroos (1984), Khalifa (2004)
	Prijs	Krijgt de klant waar voor zijn geld?	Product / Dienst	Grönroos (1984), Khalifa (2004)
Functionele kwaliteit (dienstverlening)	Functionele specificaties	Voldoet de wijze waarop de service verleend is?	Dienst	Grönroos (1984), Khalifa (2004), Chatterjee (2007)
	Servicegerichtheid	Gedraagt de dienstverlener zich naar/boven verwachting.	Dienst	Chatterjee (2007), Setijono en Dahlgard (2007)
	Bekwaamheid medewerkers	Hebben de dienstverleners voldoende kennis en zijn ze in staat de klant correct te helpen.	Dienst	Pitt (2008), Grönroos (1988), Parasuraman (1988)
	Communicatie	Is er voldoende goede communicatie naar de klant.	Dienst	Chatterjee (2007)
	Innovatie	Is de dienstverlener innovatief.	Dienst	Chatterjee (2007)
Betrouwbaarheid	Betrouwbaarheid	Verlenen beoefde service, vertrouwd en accuraat	Dienst	Parasuraman (1988)
	Snelheid / Timing	Wordt de dienst snelen op tijd geleverd en wordt er op tijd gefactureerd.	Dienst	Khalifa (2004), Chatterjee (2007)
	Verantwoordelijkheid	Zijn de medewerkers bereid de klant te helpen en het direct verlenen van service.	Dienst	Pitt (2008), Eccles (1997), Parasuraman (1988)
Empathie	Aandacht	Persoonlijke aandacht van de medewerker voor de klant.	Dienst	Parasuraman (1988)
	Zorg	Worden de klanten met zorg behandeld	Dienst	Parasuraman (1988)
Materiële factoren	Faciliteiten	Aantrekkelijke faciliteiten beschikbaar en in goede staat.	Dienst	Parasuraman (1988)
	Apparatuur	Moderne apparatuur beschikbaar en in goede staat	Dienst	Parasuraman (1988)
	Veiligheid	Voelt de klant zich veilig in de omgeving waar de service verleend wordt.	Dienst	Pitt (2008)

In tabel 2.1 zijn alle, in de literatuur gevonden, aspecten die van invloed zijn op de klanttevredenheid van dienstverlenende bedrijfsprocessen verwerkt. Het doel is om een zo compleet mogelijke lijst op te stellen, waarin zoveel mogelijk aspecten zijn opgenomen. Aantekening hierbij is dat men rekening dient te houden met het feit dat de keuze voor een aspect afhankelijk is van het type proces en de organisatie waarvan de prestaties en de klanttevredenheid gemeten dienen te worden. In dit overzicht is hier geen rekening mee gehouden. Wel wordt er per aspect aangegeven of deze hoofdzakelijk een relatie heeft met een product of dienst. Deze, in de tabel genoemde, hoofdaspecten worden in deze paragraaf nader toegelicht.

### 2.4.1. Technische en functionele kwaliteit

Kwaliteit wordt door Aune (in Setijono en Dahlgaard, 2007) gedefinieerd als “de maximale bijdrage aan de gezondheid en het geluk van alle betrokkenen bij de productie, gebruik, vernietiging en hergebruik, rekening houdend met minimale kosten van de totale levenscyclus, minimaal gebruik van energie en andere bronnen en de algemeen geaccepteerde gevolgen voor de maatschappij en de omgeving”. Het gaat bij kwaliteit dus om de som van de toegevoegde waarde minus de kosten en niet zozeer om het voldoen van aan de technische specificaties. Hiermee komt de definitie van kwaliteit nauw overeen met de definitie van klantwaardering en daarmee klanttevredenheid.

Tot in het begin van de jaren tachtig werd er in marketing- en managementmodellen weinig tot geen rekening gehouden met wat klanten nu echt willen en wat ze verwachten van een product of dienst. Grönroos (1984) concludeert, dat een service kwaliteitsmodel noodzakelijk is om betere service georiënteerde concepten en modellen te ontwikkelen. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen technische en functionele kwaliteitsaspecten. De technische aspecten hebben betrekking op de technische kwaliteit van het product of de dienst. Bij de functionele of proceskwaliteit daarentegen gaat het om de wijze waarop service verleend is aan de klant. Beide typen aspecten zijn duidelijk gerelateerd: de technische kwaliteit is een randvoorwaarde die in orde moet zijn om een succesvolle functionele kwaliteit te kunnen leveren. In figuur 2.1 wordt het kwaliteitsmodel van Grönroos schematisch weergegeven. In dit schema komt duidelijk naar voren dat het met name gaat om de perceptie van de klant. De servicekwaliteit wordt bepaald door het verschil tussen de verwachte en de ontvangen service.



Figuur 2.1: Service Quality Model van Grönroos (1984)

Dit model van Grönroos is uitgangspunt geweest voor veel onderzoeken naar kwaliteit in relatie met klanttevredenheid. In de jaren negentig komt kwaliteitsmanagement bij veel organisaties hoger op de agenda te staan. Het leveren van kwaliteit is een belangrijk onderdeel van de totale klanttevredenheid van een product of dienst (Peters, 1999). Omdat kwaliteit subjectief is, en dus voor iedere klant iets anders betekent, kunnen de prestaties alleen gemeten worden, door dit aan de klanten zelf te vragen. Het doel van 'kwaliteitsmanagement' is het verbeteren van de prestaties van een organisatie. Met name klanten en efficiëntie spelen een belangrijke rol. Belangrijk is dat men realiseert, dat de verwachtingen van de klant veranderen. Organisaties moeten daarom innoveren en zich verder ontwikkelen door continue verbeteringen toe te passen.

### **Technische kwaliteit**

De technische kwaliteit van een product vormt de basis voor het behalen van succesvolle functionele kwaliteit, oftewel service die de verwachting van de klant overtreft (Grönroos, 1984). Hier sluit de zogenaamde 'Value-driven Performance Importance matrix' van Setijono en Dahlgaard (2007) op aan. De klanttevredenheid van diverse attributen van de productkwaliteit wordt hiermee nader geanalyseerd. De graadmeter voor de belangrijkheid van bepaalde attributen van een product is klanttevredenheid. Wanneer deze de belangrijkheid overstijgt, dan is er sprake van vreugde en blijdschap met het product of een attribuut van het product. Is er sprake van lagere prestaties, dan spreekt men van een teleurstelling. Middels het opstellen van deze matrix kan men de kansen voor het verbetering van de prestaties en daarmee de klantwaardering bepalen.

Het is van groot belang om producten continu te blijven ontwikkelen, zodat de kwaliteit verbetert. Ook dient men te proberen aangesloten te blijven bij de veranderende wensen van de klant. Wanneer men stopt met innoveren, raakt men achterop bij de concurrentie (Peters, 1999).

### **Functionele kwaliteit**

Grönroos (1988) beschrijft de structurele wijzigingen in de wereldeconomie die het gevolg zijn van een snel groeiende service sector. Hierdoor geeft hij in zijn publicaties dan ook de voorkeur aan de term 'service economie' boven de veel gebruikte term informatie economie. Het merendeel van het BNP (in zowel de VS als in Europese landen) wordt geproduceerd in de service sector van de economie. Daarnaast groeit het aantal banen in de service sector sneller dan in andere delen van de economie. Hiermee toont Grönroos aan dat de dienstverlenende sector van groot belang is en dat dit invloed heeft op de wijze waarop organisaties omgaan met service. Het wordt voor fabrikanten steeds lastiger om zich te kunnen onderscheiden van hun concurrenten op het gebied van technische kwaliteit, waardoor men zich dus moet gaan onderscheiden op het gebied van dienstverlening. Dit noemt Grönroos de nieuwe concurrentie. Er zijn drie manieren om de servicerelatie met de klant te verbeteren:

- de ontwikkeling van nieuwe diensten welke aan de klant kan worden aangeboden;
- het actiever benadrukken van bestaande elementen van dienstverlening in de relatie met de klant;
- het product onderdeel laten uitmaken van de dienstverlening (bijvoorbeeld maatwerk en/of klantspecifieke aanpassingen).



### 2.4.2. Betrouwbaarheid, empathie en materiële aspecten

De, in tabel 2.1 opgenomen, aspecten betrouwbaarheid, empathie en materiële factoren zijn afgeleid uit publicaties van Grönroos (1988), Berry, Parasuraman en Zeithaml (1988), Khalifa (2004), Chatterjee en Chatterjee (2005), Pitt (2008) en Eccles (1997).

Berry, Parasuraman en Zeithaml (1988) onderschrijven de theorie van Grönroos (1984) en voeren veel onderzoeken uit op het gebied van kwaliteit van service. Ook zij concluderen dat de kwaliteit van service subjectief is en bepaald wordt door de verwachting en ervaring van de klant. Met name de inspanning van het management van de organisatie om de verwachtingen van de klant te begrijpen is belangrijk bij het bereiken van een hoge mate van klanttevredenheid. In het SERVQUAL model trachten Parasuraman, Zeithaml en Berry (1988) een helder beeld te geven van de diverse factoren die de verwachtingen en de perceptie van de klant kunnen beïnvloeden. Deze methodologie geeft, op basis van een schaal met 22 parameters, een beeld van de servicekwaliteit. Het oorspronkelijke model is gebaseerd rondom de volgende vijf dimensies:

- Harde zaken: Hoe fysieke faciliteiten, apparatuur, personeel en communicatiematerialen eruit zien;
- Betrouwbaarheid: De bekwaamheid om de beloofde dienst betrouwbaar en nauwkeurig uit te voeren;
- Responsiviteit: De bereidheid om klanten te helpen en om snelle dienstverlening te bieden;
- Verzekering: Kennis en hoffelijkheid van werknemers en hun bekwaamheid om vertrouwen en betrouwbaarheid uit te stralen;
- Empathie: Het bedrijf biedt zorg en geïndividualiseerde aandacht aan zijn klanten.

SERVQUAL is ontworpen om dienst te doen als generiek instrument, wat over een breed spectrum van diensten kan worden toegepast. Het model heeft in de loop der jaren al een aantal wijzigingen en verfijningen gekregen, maar de basis is altijd gelijk gebleven (Parasuraman, Zeithaml *et al.*, 1994). Het instrument, met zijn verschillende ‘scores’, heeft echter ook een aantal beperkingen, welke bijdragen aan problemen met de betrouwbaarheid, voorspelbare en convergente validiteit van de metingen. Er is met name kritiek geweest over feit dat het model niet toepasbaar zou zijn in de diverse industrieën (Ladhari, 2008). Een gevolg hiervan is dat er veel studies zijn geweest, waarin het bestaande model met factoren van servicekwaliteit zijn aangepast aan de betreffende service-industrie.

De factor empathie in het SERVQUAL model is van grote invloed op met name de dienstverlenende processen van een organisatie. De houding en het gedrag van de medewerkers van de organisatie die de service verlenen, is bepalend voor het succes en de mate van klantwaardering. Ook Grönroos (1988) benadrukt, dat de bekwaamheid en servicegerichtheid van de medewerkers van groot belang is voor het succes van een organisatie in deze ‘service economie’. In een recenter onderzoek (Eccles, 1997) wordt eveneens gesteld, dat een positievere houding van de medewerkers leidt tot het leveren van een betere service kwaliteit en dus een hogere mate van klanttevredenheid.

## 2.5. Conclusie literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek naar de relatie tussen Business Process Performance Measurement en het fenomeen klanttevredenheid levert een goed beeld op van de huidige status van wetenschappelijk onderzoek naar dit onderzoeksonderwerp. Opvallend is dat de meeste onderzoeken op elkaar aansluiten of gebaseerd zijn op de resultaten van eerdere onderzoeken. Het SERVQUAL model is een belangrijk uitgangspunt voor vele onderzoeken. Het valt op

dat er in de literatuur veel aandacht wordt besteed aan het kwaliteitsaspect, waardoor duidelijk wordt dat dit aspect blijkbaar belangrijk is in het bepalen van de prestaties van een proces.

Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden, dat het fenomeen klanttevredenheid beschouwd wordt als een kritische succesfactor voor het bepalen van het succes van een product of dienst dat door een organisatie geleverd wordt. Het meetbaar maken van niet-financiële resultaten, zoals klanttevredenheid, is een belangrijk onderdeel van het meten van prestaties van bedrijfsprocessen.

In de bestudeerde literatuur zijn diverse overzichten gevonden van aspecten voor het meten van prestaties van bedrijfsprocessen. Er ontbreekt echter een overzicht van aspecten die belangrijk zijn bij het bepalen van de klanttevredenheid van een bedrijfsproces. Ook zijn er geen onderzoeksresultaten gevonden die iets zeggen over de invloed van een bepaalde situatie op een aspect van klanttevredenheid.

Om deze redenen is er op basis van de gebruikte literatuur een verzameling aspecten van klanttevredenheid van bedrijfsprocessen gemaakt (zie tabel 2.1). De lijst met gevonden aspecten van klanttevredenheid is echter gebaseerd op een beperkt aantal onderzoeksresultaten, waardoor de volledigheid in twijfel kan worden getrokken. In het empirisch onderzoek wordt de volledigheid van de lijst getoetst in de praktijk. Tevens wordt hier nader onderzoek gedaan naar eventuele verschillende accenten van de aspecten van klanttevredenheid in verschillende situaties.

In het onderzoek zijn tevens de verschillen tussen het meten van prestaties van een product of dienst onderzocht. In de literatuur zijn veel meer dienstverlenende aspecten gevonden ten opzichte van het aantal aspecten wat betrekking heeft op het product zelf. Reden hiervoor kan zijn dat het literatuuronderzoek zich heeft gericht op publicaties over het meten van prestaties van processen en het fenomeen klanttevredenheid. Er is minder aandacht besteed aan publicaties van onderzoeken over productkwaliteit en producttevredenheid. Een andere verklaring is het gevonden feit, dat organisaties zich met name op het gebied van de prestaties van dienstverlenende bedrijfsprocessen kunnen onderscheiden van de concurrentie. De kwaliteit van een product wordt meer gezien als een randvoorwaarde voor het behalen van goede functionele kwaliteit, oftewel een kwalitatief goede dienstverlening.

### 3. Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt het onderzoeksontwerp en de methode van aanpak van het empirisch onderzoek beschreven. De eerste paragraaf gaat verder in op de gestelde centrale vraag en de bijbehorende deelvragen. Vervolgens wordt de omgeving waar het onderzoek heeft plaatsgevonden toegelicht. De derde paragraaf beschrijft de benodigde gegevens per onderzoeksvraag. Daaropvolgend worden de benodigde bronnen beschreven. De vijfde paragraaf gaat in op de onderzoeksstrategie en het –ontwerp. Tot slot worden de verwachte resultaten beschreven en wordt de methodologische argumentatie gegeven.

#### 3.1. Vraagstelling en onderzoeksvragen

Het doel van dit afstudeeronderzoek is het onderzoeken welke aspecten het best gebruikt kunnen worden voor het meten van klanttevredenheid van bedrijfsprocessen in een bepaalde situatie. In het literatuuronderzoek stond het fenomeen klanttevredenheid en de invloed ervan op het bedrijfsproces centraal. Dit resulteerde in een verzameling aspecten van klanttevredenheid. In het onderzoek is tevens een onderscheid tussen de toepasbaarheid van de aspecten van klanttevredenheid gevonden. Uit de literatuur blijkt namelijk, dat sommige aspecten meer van toepassing zijn op producten, terwijl andere meer bij dienstverlenende processen passen. Dit onderscheid is eveneens opgenomen in de lijst van aspecten van klanttevredenheid.

Uit het literatuuronderzoek blijkt tevens dat er in de loop van de tijd meerdere varianten op de bestaande modellen, als SERVQUAL zijn ontwikkeld. Deze varianten ondersteunden service kwaliteitsmetingen in andere situaties. Er is in het literatuuronderzoek echter geen informatie gevonden met betrekking tot de aspecten van klanttevredenheid en eventuele verschillende accenten hiervan voor verschillende typen processen en situaties. In het empirisch onderzoek wordt hier dan ook aandacht aan besteed.

Dit empirisch onderzoek draagt bij aan het uitbreiden van kennis binnen het vakgebied van Business Process Performance Measurement, door te onderzoeken of de gevonden aspecten van klanttevredenheid valide zijn en na te gaan of er sprake is van verschillende accenten in verschillende situaties. De uitkomsten van dit onderzoek dragen bij aan het onderzoek naar het bepalen van niet gemakkelijk te kwantificeren meetresultaten bij het meten van prestaties van bedrijfsprocessen.

De centrale vraag voor het empirisch onderzoek luidt als volgt:

**Is de, in de literatuur gevonden, lijst van aspecten van klanttevredenheid van bedrijfsprocessen volledig en is er, met betrekking tot deze aspecten, sprake van verschillende accenten in verschillende situaties?**

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, is er gekozen voor een analyse van twee praktijksituaties, waarin klanttevredenheid een belangrijke rol speelt. De keuze is gevallen op twee verschillende processen welke gerelateerd zijn aan de werkgever van de student. De processen verschillen met name op het gebied van het type dienstverlening. Het eerste proces is gerelateerd aan het verkoopproces van een product in een restaurant. Het andere proces betreft een dienst welke geleverd wordt aan het restaurant door een ICT Helpdesk.

Op basis van de geselecteerde bedrijfsprocessen zijn uit de centrale vraag de volgende onderzoeksvragen afgeleid:

**a. Welke aspecten van klanttevredenheid spelen een rol bij het proces van het aanschaffen van een product bij een McDonald's restaurant?**

Er is gekozen voor dit proces, omdat hier het product een belangrijke rol speelt. Er wordt onderzocht welke aspecten de belangrijkste stakeholder in dit proces, namelijk de gast, van toepassing en belangrijk vindt. De gast staat centraal bij McDonald's en de organisatie hecht veel waarde aan het oordeel van de gast over de verleende service en de kwaliteit van de producten.

**b. Welke aspecten van klanttevredenheid spelen een rol bij het proces van het afhandelen van een storing, gemeld door het management van een McDonald's restaurant, door de ICT Helpdesk?**

Er is gekozen voor dit proces, omdat hier de dienstverlening centraal staat. Er wordt onderzocht welke aspecten één van de belangrijkste stakeholders in dit proces, namelijk de klant McDonald's, van toepassing en belangrijk vindt. De focus ligt hierbij op het management van het restaurant, omdat de afhandeling van een storing direct impact heeft op de operationele processen in het restaurant en daarmee op de dienstverlening naar de gast.

**c. In hoeverre sluiten de gevonden aspecten van klanttevredenheid aan op de lijst van aspecten uit de literatuur? Is deze lijst volledig?**

Deze vraag beantwoordt het eerste deel van de centrale vraag. De uitkomsten van de eerste twee onderzoeksvragen over de aspecten van klanttevredenheid in de twee praktijksituaties worden vergeleken met de aspecten in de lijst met aspecten uit de literatuur. Er wordt een uitspraak gedaan over de volledigheid van de lijst en eventuele aanvullingen hierop.

**d. Is er, met betrekking tot de aspecten van klanttevredenheid, sprake van verschillende accenten in verschillende situaties?**

Tijdens het beantwoorden van de eerste twee deelvragen wordt rekening gehouden met deze onderzoeksvraag. Het doel is om te onderzoeken of de aspecten en/of de accenten op de aspecten van klanttevredenheid in de twee praktijksituaties verschillend is. Tevens wordt het onderscheid tussen product en dienstverlening meegenomen in deze analyse. Er wordt een uitspraak gedaan over de generalisatie van de aspecten van klanttevredenheid in verschillende situaties.

### **3.2. Setting praktijkonderzoek**

Het praktijkonderzoek is uitgevoerd in week 25 en 26 van 2009 bij McDonald's Nederland B.V. In de inleiding van dit document is reeds een introductie van de organisatie McDonald's gegeven. Om een uitspraak te kunnen doen over de volledigheid van de lijst van aspecten van klanttevredenheid en na te gaan of er sprake is van verschillende accenten in verschillende situaties zijn er twee verschillende bedrijfsprocessen, gerelateerd aan McDonald's, onderzocht.

#### **Proces 1: Het aanschaffen van een product door een gast bij een McDonald's restaurant**

Bij dit proces staat de aanschaf van een product centraal. Dit proces omvat meerdere deelprocessen en aanverwante processen, zoals het productieproces, het verkoopproces, maar ook het onderhoudsproces van de omgeving. In dit onderzoek richtten we ons op het proces

vanuit de gast gezien. De gast staat namelijk centraal bij McDonald's en de mate van klanttevredenheid wordt bepaald door de wijze waarop de 'gast' bediend wordt door het personeel, de kwaliteit van de geleverde producten en de omgeving waarin dit plaatsvindt.

### **Proces 2: Het afhandelen van een storing, gemeld door het management van een McDonald's restaurant, door de ICT Helpdesk**

Bij dit proces staat de dienstverlening centraal. Het gaat hierbij om de incidentafhandeling van ICT problemen, welke gemeld worden door het management van een McDonald's restaurant. Voor alle ICT gerelateerde systemen is er binnen McDonald's één aanspreekpunt (Single Point of Contact) waar men terecht kan met vragen en problemen. MDIS B.V. is gespecialiseerd in ICT helpdeskdiensten en 'fieldservice' en handelt alle 'calls' (meldingen) en 'incidenten' (storingen) af. Wanneer een call binnenkomt wordt, aan de hand van diverse criteria, bepaald of men de call zelf kan afhandelen, of dat deze moet worden doorgestuurd naar een derde partij. Het callmanagement blijft in alle gevallen een verantwoordelijkheid van de MDIS helpdesk. Onder fieldservice worden installatie- en onderhoudswerkzaamheden op locatie verstaan.

De geselecteerde processen onderscheiden zich van elkaar vanwege verschillen in type dienstverlening, doelgroep en situatie. Het eerste proces kan getypeerd worden als een verkoopproces, waarbij de kwaliteit van het product randvoorwaarde is voor het bereiken van een goede klanttevredenheid van dit dienstverlenende bedrijfsproces. Proces 2 betreft een dienst welke geleverd wordt aan het restaurant door een ICT Helpdesk. Hier staat de verkoop van producten niet centraal. De dienstverlening is het product.

Er is gekozen voor deze twee processen, omdat beide dicht bij het werkveld van de student staan en daarmee eenvoudig bereikbaar zijn voor het doen van nader onderzoek. Naast het verschil in type dienstverlening, draagt het verschil in doelgroep en situatie ook bij aan de resultaten van het onderzoek. Door te kiezen voor processen met verschillende groepen betrokken belanghebbenden en daarmee verschillende situaties, is de verwachting dat er een goede uitspraak kan worden gedaan over verschillende accenten in verschillende situaties.

### **3.3. Benodigde data per onderzoeksvraag**

Per onderzoeksvraag wordt in deze paragraaf een beschrijving gegeven van de gegevens die nodig zijn om deze vraag te kunnen beantwoorden.

#### **Onderzoeksvraag a**

Deze onderzoeksvraag zoekt het antwoord op de vraag welke aspecten van klanttevredenheid een rol spelen bij het proces van het aanschaffen van een product bij een McDonald's restaurant. Het onderzoek richt zich expliciet op de klant / gast die een product koopt bij McDonald's, omdat het bij het meten van klanttevredenheid gaat om de ervaring en mening van de klant. Met name de vraag welke aspecten van klanttevredenheid deze persoon belangrijk vindt bij dit proces, staat centraal. Met deze informatie wordt een goed beeld verkregen van de aspecten van klanttevredenheid die bij dit proces een rol spelen.

#### **Onderzoeksvraag b**

De tweede vraag onderzoekt eveneens aspecten van klanttevredenheid. Hierbij staat het proces van het afhandelen van een storing, gemeld door het management van een McDonald's restaurant, door de ICT Helpdesk van MDIS, centraal. Het onderzoek richt zich expliciet op de klant van de helpdesk, omdat het bij het meten van klanttevredenheid gaat om de ervaring en mening van de klant. Met name de vraag welke aspecten van klanttevredenheid het

management van een McDonald's restaurant belangrijk vindt bij dit proces, staat centraal. Met deze informatie wordt een goed beeld verkregen van de aspecten van klanttevredenheid die bij dit proces een rol spelen.

### **Onderzoeksvraag c**

Deze onderzoeksvraag beantwoordt het eerste deel van de centrale vraag, namelijk of de lijst van aspecten van klanttevredenheid uit de literatuur volledig is. Om deze vraag goed te kunnen beantwoorden, zijn de resultaten van de eerste twee onderzoeksvragen van belang. Deze resultaten worden verwerkt in een overzicht, waarna deze worden vergeleken met het resultaat van het literatuuronderzoek.

### **Onderzoeksvraag d**

De laatste onderzoeksvraag zoekt een antwoord op de vraag of er, met betrekking tot de aspecten van klanttevredenheid, sprake is van verschillende accenten in verschillende situaties? Oftewel, worden er in het onderzoek naar de aspecten van klanttevredenheid van beide bedrijfsprocessen bij ieder proces dezelfde aspecten genoemd of zijn er verschillen? Wanneer er namelijk sprake is van verschillen, kan er binnen dit onderzoek geconcludeerd worden, dat er sprake is van verschillende accenten van klanttevredenheid in verschillende situaties. Deze vraag wordt beantwoord op basis van de frequentie waarop de aspecten van klanttevredenheid worden genoemd door de respondenten bij beide onderzochte processen.

## **3.4. Bronnen per onderzoeksvraag**

Per onderzoeksvraag wordt in deze paragraaf een beschrijving gegeven van de bronnen die nodig zijn om deze vraag te kunnen beantwoorden.

### **Bronnen bij onderzoeksvraag a**

Om de aspecten van klanttevredenheid die een rol spelen bij het proces van de aanschaf van een product bij een McDonald's restaurant te achterhalen, zijn er vragen opgesteld voor de gast die een aankoop doet bij een McDonald's restaurant.

Er zijn diverse stakeholders betrokken bij dit proces, zoals bijvoorbeeld het personeel, het management en de franchisenemers van het restaurant en de service organisatie van McDonald's Nederland. Het onderzoek richt zich echter expliciet op de klant / gast die een product koopt bij McDonald's. Reden hiervoor is het feit dat het bij het meten van klanttevredenheid gaat om de ervaring en mening van de klant.

De gasten die betrokken zijn bij dit onderzoek worden geheel willekeurig geselecteerd uit de een verzameling contactgegevens die door een onafhankelijk onderzoek naar klanttevredenheid, in opdracht van McDonald's Nederland B.V., is uitgevoerd. Deze gegevens zijn recentelijk verzameld (2008) en de deelnemers hebben toestemming gegeven om de gegevens voor nader onderzoek te gebruiken.

### **Bronnen bij onderzoeksvraag b**

Het doel van de tweede onderzoeksvraag is het achterhalen van de aspecten van klanttevredenheid die een rol spelen bij het proces van het afhandelen van een ICT-gerelateerde storing door de ICT Helpdesk. Het onderzoek wordt uitgevoerd onder de 'klanten' van het proces. Dit zijn het management en de franchisenemers van de McDonald's restaurants.

Naast de klanten zijn er nog andere stakeholders die betrokken zijn bij dit proces. Hierbij kan gedacht worden aan de helpdeskmedewerkers en het management van de organisatie. Ook McDonald's Nederland BV speelt in dit proces een belangrijke rol, omdat zij verantwoordelijk zijn voor het bewaken van de kwaliteit van de dienst die de helpdesk levert. Er is binnen dit onderzoek gekozen voor een onderzoek onder klanten welke de rol van ICT eindgebruiker hebben binnen dit proces. Deze groep vervult hier namelijk de rol van klant, zoals deze is vermeld in de definitie van klanttevredenheid. Daarnaast is dit de groep stakeholders die direct de gevolgen merken van de wijze waarop zij de dienst ervaren. ICT-gerelateerde storingen en problemen kunnen een directe invloed hebben op de dienstverlening aan de gasten van een McDonald's restaurant.

De klanten die betrokken zijn bij dit onderzoek worden geselecteerd uit de groep restaurantmanagers en franchisenemers van de McDonald's restaurants in Nederland. Er is gekozen om restaurantmanagers van restaurants die McDonald's Nederland zelf exploiteert, te ondervragen. Daarnaast worden de franchisenemers, die deelnemen aan de ICT-stuurgroep en hun restaurantmanagers gevraagd deel te nemen aan dit onderzoek. Al deze personen hebben een goede zakelijke relatie met de student, waardoor de bereidheid tot deelname aan het onderzoek het grootst is.

#### **Bronnen bij onderzoeksvraag c**

De resultaten van de eerste twee onderzoeksvragen worden gebruikt voor de vergelijking met het resultaat van het literatuuronderzoek. Op basis van deze informatie kan er een uitspraak worden gedaan over de volledigheid van de lijst van aspecten van klanttevredenheid. De resultaten worden per proces verwerkt in een schema, zodat de gegevens overzichtelijk gepresenteerd kunnen worden. Ook wordt er een geconsolideerd schema met resultaten opgesteld voor het beantwoorden van deze onderzoeksvraag.

#### **Bronnen bij onderzoeksvraag d**

Tijdens het verwerken van de resultaten van de eerste twee onderzoeksvragen wordt rekening gehouden met het beantwoorden van de laatste onderzoeksvraag over eventuele accenten welke in verschillende situaties worden gelegd. Er wordt bij beide onderzochte processen bekeken of dezelfde aspecten van klanttevredenheid een rol spelen. Dit wordt gedaan door de frequentie van de input van de respondenten per proces vast te leggen in het schema. Op basis van deze informatie wordt er een uitspraak gedaan over eventuele verschillende accenten van aspecten van klanttevredenheid in verschillende situaties.

### **3.5. Onderzoeksstrategie en –ontwerp**

Het doel van dit onderzoek is het toetsen op volledigheid van de lijst van aspecten van klanttevredenheid van processen uit de gevonden literatuur. Om de onderzoeksvragen goed te kunnen beantwoorden, is er gekozen voor een kwalitatief onderzoek, waarbij de nadruk ligt op de informatie die verkregen wordt van de belangrijkste stakeholders van de betreffende processen.

Het onderzoeksontwerp kan gedefinieerd worden als een 'survey' waarbij twee verschillende situaties worden onderzocht om een uitspraak te kunnen doen over de validiteit van eerder onderzoek. Beide situaties zijn nauw verwant aan de werkgever van de student, waardoor toegang tot informatie en bronnen vereenvoudigd wordt. Volgens Saunders (2007) wordt een survey veelvuldig gebruikt in zakelijke en managementonderzoeken. Dit type onderzoek past ook goed bij het beantwoorden van verklarende vragen en is zeer geschikt voor het verkrijgen

en verwerken van grotere hoeveelheden reacties middels interviews en enquêtes. Het onderzoek levert een toegevoegde waarde, door de bestaande theorie ter discussie te stellen.

De benodigde gegevens in het empirisch onderzoek worden verkregen middels het uitzetten van een vragenlijst (enquête) onder de klanten van beide gedefinieerde bedrijfsprocessen. Om een goede vragenlijst te kunnen opstellen, wordt er gestart met een aantal interviewgesprekken, waarin de vragen getest worden en input verkregen wordt over de wijze waarop de vragen, middels de enquête, gesteld kunnen worden. Per proces worden twee interviewgesprekken gevoerd met personen uit de geselecteerde groep. Vervolgens worden de enquêtes online verspreid binnen de doelgroep.

Op basis van de resultaten van de interviews en enquêtes wordt er een analyse uitgevoerd en worden er conclusies getrokken, waarmee vervolgens antwoorden worden gegeven op de gestelde deelvragen en daarmee de centrale vraag.

### **3.5.1. Manier van waarneming**

Om de onderzoeksvragen goed te kunnen beantwoorden, zijn diverse manieren van waarneming onderzocht. Het was van belang dat de informatie die wordt verkregen in het onderzoek correct is en niet beïnvloed is door de mening van anderen. Daarnaast mochten de mogelijke antwoorden niet genoemd worden in de vraagstelling, zodat een objectieve reactie gewaarborgd wordt. De respondent moet zijn eigen ideeën kwijt kunnen in het onderzoek. Om een goed beeld te scheppen van de situatie, dienen er meerdere klanten ondervraagd te worden. Op basis van deze criteria is de manier van waarneming geselecteerd. Er zijn open vragen gesteld, waarop meerdere antwoorden met motivatie gegeven konden worden. Om de antwoorden niet te beïnvloeden, zijn de vragen objectief en begrijpelijk gesteld.

Met behulp van de theorie en checklijsten van Saunders (2007) is er een keuze gemaakt voor het type onderzoek. Observaties en vergelijkbare waarnemingswijzen vielen af, omdat er in dit geval achterhaald moet worden wat de persoon denkt en vindt van een bepaalde situatie. Ook groeps gesprekken en interviews pasten niet bij het doel van het onderzoek en de gestelde eisen. Er wordt geconcludeerd dat een enquête het beste past bij dit onderzoek. Bij een enquête kan men eenvoudig een grote groep respondenten benaderen, waardoor de resultaten een realistischer weergave van de werkelijkheid zijn. Ook is het mogelijk om gebruik te maken van open vragen, waardoor er ruimte is voor gevarieerde, objectieve antwoorden.

### **3.5.2. Methode van dataverzameling**

Voordat de vragen in de enquête zijn opgesteld, zijn er per proces twee interviewgesprekken gevoerd met klanten van het proces. Het doel van deze interviews was het testen van de vragen en de wijze waarop deze zijn geformuleerd. Dit vergroot de betrouwbaarheid en interpretatie van de resultaten. De interviews hadden een open karakter en vonden plaats in een McDonald's restaurant voor het eerste proces. Voor het tweede proces is gekozen voor het hoofdkantoor van McDonald's Nederland B.V. De interviews zijn uitgevoerd door de onderzoeker zelf. Deze heeft hierbij gebruik gemaakt van de kennis en ervaring welke is opgedaan tijdens studie en in werk.

De interviews startten met een korte uitleg over het afstudeeronderzoek, de geselecteerde processen en het doel van het empirisch onderzoek. Het was van groot belang dat de geïnterviewden hun eigen mening deelden over welke aspecten van klanttevredenheid bij deze processen voor hen een belangrijke rol spelen. De objectiviteit van de vraagstelling was



belangrijk om zo geen invloed op de antwoorden te krijgen. De vragen voor de interviews en hun onderbouwing zijn opgenomen in bijlage A.

Na het verwerken van de uitkomsten van de interviews zijn de vragen voor beide enquêtes opgesteld en zijn de enquêtes online geplaatst. De enquête onder de managers van McDonald's is via het intranet van McDonald's Nederland gerealiseerd. De enquête voor de gasten werd online uitgevoerd via de website [www.onderzoekdoen.nl](http://www.onderzoekdoen.nl). De resultaten worden hier anoniem opgeslagen. Vervolgens is er per e-mail een verzoek tot het invullen van de enquête verstuurd.

Van de interviews is een verslag gemaakt en de resultaten van de enquêtes zijn vastgelegd in een schematische weergave. In bijlage A zijn de interviewvragen en gespreksverslagen opgenomen. Bijlage B bevat de kenmerken en vragen van beide enquêtes.

De hier beschreven onderzoeks aanpak bleek na afloop, zoals verwacht, realistisch en haalbaar. Het testen van de vragen middels het interviewen van vier personen kostte vrij veel tijd. De uitvoer van de enquête resulteerde echter in veel respons in een relatief korte periode. Het verzoek om deelname aan de enquête is verstuurd aan 50 personen per proces. Er is gekozen voor dit aantal deelnemers aan de enquête, omdat het aantal reacties, binnen de gestelde tijd voor dit onderzoek, handmatig te verwerken zijn in dit kwalitatieve onderzoek. Van de in totaal 100 mogelijke respondenten werd van 70% een respons verwacht. Reden voor deze aanname was de goede relatie met de respondenten van het tweede proces en de bereidheid van de respondenten van het eerste proces, vanwege deelname aan eerder onderzoek. Uiteindelijk blijkt dat 63% van de aangeschreven personen een bruikbare respons heeft aangeleverd. De resultaten van de interviews zijn ook meegenomen in het verwerken van de resultaten. In totaal zijn er 67 reacties van respondenten verwerkt.

### **3.5.3. Meetniveaus, validiteit en betrouwbaarheid**

De resultaten van het empirisch onderzoek kunnen gekenmerkt worden als kwalitatieve informatie. Het nominale meetniveau is hier dan ook van toepassing.

Per onderzocht bedrijfsproces zijn 50 personen verzocht de enquête in te vullen. De validiteit van het onderzoek kan nadelig beïnvloed worden door de relatief kleine omvang van de groep geïnterviewden en respondenten. Echter vanwege de beperkte beschikbare tijd voor de uitvoer van dit onderzoek, was het ondervragen van een groter aantal personen niet mogelijk. Tevens worden hier slechts twee verschillende bedrijfsprocessen onderzocht. De resultaten kunnen, bij de keuze voor andere dienstverlenende bedrijfsprocessen, anders uitvallen.

Mede door bovenstaande reden kan de betrouwbaarheid van het onderzoek in twijfel worden getrokken. De respons van de enquêtes is zorgvuldig geanalyseerd en verwerkt. Alle stappen in dit proces zijn in detail vastgelegd, zodat de resultaten reproduceerbaar zijn.

Een ander risico is de mate van objectiviteit van de onderzoeker. Omdat deze werkzaam is binnen de organisatie, kan dit een negatieve invloed hebben op de uitvoering van dit onderzoek. Om dit risico te beperken, zijn de resultaten van de interviews achteraf nogmaals afgestemd met de geïnterviewden.

### 3.5.4. Analysetechnieken

Het empirisch onderzoek is kwalitatief van aard en de resultaten zijn dan ook niet gekwantificeerd. De meningen van de respondenten zijn in woorden uitgedrukt en de resultaten zijn niet gestandaardiseerd. De resultaten van de interviews zijn, in een schematische weergave, samengevat per interview en per proces (zie bijlage A). Hierbij is alleen de voor dit onderzoek relevante informatie vermeld. In het schema wordt per proces een overzicht gegeven van de aspecten van klanttevredenheid die een rol spelen bij het betreffende proces. Om tot dit overzicht te komen, zijn de volgende analysestappen genomen:

1. De resultaten voor iedere vraag in de enquête en het interview zijn opgenomen in een tabel, waarbij per genoemd aspect de toelichting en de frequentie van vermelding werd genoteerd. Hierbij geldt dat per respondent een genoemd aspect eenmaal meetelt.
2. Vervolgens zijn deze resultaten gecategoriseerd, gegeneraliseerd en onderverdeeld in hoofd- en deelaspecten. Er is getracht de hoofd- en deelaspecten uit de resultaten van het literatuuronderzoek te handhaven. Indien dit niet mogelijk was, zijn er nieuwe categorieën toegevoegd. Niet-relevante informatie in de resultaten zijn hierbij weggelaten;
3. Per deelaspect zijn de reacties in de enquête samengevat weergegeven;
4. Tot slot zijn alle resultaten van de enquête samengevoegd in één overzicht, inclusief de samenvattende toelichting per aspect. Ook is hier de frequentie van vermelding door de respondenten opgenomen. Dit resultaat is opgenomen in het hoofdstuk 'Resultaten'.

De resultaten van beide processen zijn samengevat en vervolgens vergeleken met de, in de literatuurstudie opgestelde, lijst van aspecten van klanttevredenheid. Het resultaat van deze vergelijking is gepubliceerd in tabel 4.3. De overeenkomsten en eventuele verschillen in deze schema's worden benoemd in de analyse van de resultaten van het onderzoek in het volgende hoofdstuk.

Vanwege privacy redenen zijn alleen de namen van de respondenten vermeld in het gespreksverslag. De contactgegevens zijn opvraagbaar bij de student.

### 3.6. *Verwachte resultaten per onderzoeksvraag*

Voor de eerste twee deelvragen is het doel om van de klanten van het proces een duidelijk beeld te krijgen van de aspecten van klanttevredenheid die zij belangrijk vinden bij het betreffende proces. Met de resultaten van het onderzoek naar beide processen, wordt er uiteindelijk een schema opgesteld met aspecten van klanttevredenheid. Met behulp van dit schema en het resultaat uit het literatuuronderzoek kan er een vergelijking van de schema's worden gemaakt. Dit gebeurt in de derde deelvraag. Op basis van de resultaten van deze vergelijking kan er een uitspraak gedaan worden over de volledigheid van het de lijst van aspecten uit het literatuuronderzoek. Naast eventuele aanvullingen op deze lijst is het verschil tussen aspecten van klanttevredenheid bij het aanschaffen van een product en de dienstverlening interessant. Afhankelijk van het resultaat kan dit onderzoek leiden tot adviezen aan beide organisaties op het gebied van het meten van de mate van klanttevredenheid. Hierbij kan gedacht worden aan tips voor het gebruik van bepaalde aspecten voor het meten van de klanttevredenheid.

De vierde deelvraag gaat nader in op eventuele verschillende accenten van klanttevredenheid, die in verschillende situaties gelden. Uitgangspunt hierbij is dat bij beide processen andere aspecten naar voren komen. De verwachting is dat er inderdaad sprake is van verschillen. Op basis van de resultaten van het onderzoek kan hierover een uitspraak gedaan worden.

## 4. Onderzoeksresultaten

De resultaten van het empirisch onderzoek naar aspecten van klanttevredenheid worden in de dit hoofdstuk beschreven. De deelvragen in het onderzoek worden achtereenvolgens in onderstaande paragrafen behandeld.

### 4.1. *Aspecten van klanttevredenheid bij het aanschaffen van een product*

In deze paragraaf wordt het antwoord gezocht op de eerste deelvraag:

**Welke aspecten van klanttevredenheid spelen een rol bij het proces van het aanschaffen van een product bij een McDonald's restaurant?**

De interviews en de enquête die zijn gehouden onder de gasten van McDonald's hebben meer inzicht gegeven in de aspecten van klanttevredenheid bij het bedrijfsproces wat is gerelateerd aan het aanschaffen van een product bij een McDonald's restaurant. Naast de twee verkennende interviews, waarin de vragen voor de enquête zijn getest, is de enquête verspreid onder 50 gasten. Er kwamen 46 reacties terug, waarvan er 38 bruikbaar waren. Dit is 76 procent, en dus meer dan dat er in eerste instantie werd verwacht. In bijlagen A en B is gedetailleerd weergegeven hoe de interviews en enquêtes zijn opgebouwd, welke vragen er zijn gesteld en wat de respons was. De resultaten zijn verwerkt in schematische weergave, welke is weergegeven in tabel 4.1.

Uit de analyse van de resultaten kan geconcludeerd worden, dat de gast van een McDonald's restaurant, over het algemeen, de volgende deelaspecten van klanttevredenheid belangrijk vindt:

- Technische specificaties van de producten;
- Snelheid;
- Vriendelijk personeel met persoonlijke aandacht;
- Hygiëne;
- Servicegerichtheid.

In onderstaande subparagrafen worden bovenstaande deelaspecten toegelicht.

#### 4.1.1. Technische specificaties

De gast van McDonald's hecht veel waarde aan de technische specificaties van de producten die hij of zij aanschaft. Dit blijkt uit de resultaten van het onderzoek naar de aspecten van klanttevredenheid. De meeste reacties hadden betrekking op de kwaliteit, versheid, temperatuur en presentatie van de producten. Men vond het met name belangrijk dat de producten voldeden aan het verwachtingspatroon wat de klant van de organisatie McDonald's en haar producten heeft. Dit verwachtingspatroon wordt deels bepaald door de wijze waarop McDonald's haar merk en producten profileert in de media en in de vestigingen. Naast de genoemde specificaties moeten de producten vooral smaakvol zijn.

#### 4.1.2. Snelheid

Een groot deel van respondenten geeft aan dat de klanttevredenheid wordt bepaald door de snelheid waarmee de gast zijn bestelling kan plaatsen en de snelheid waarmee zijn bestelling wordt verzameld en overhandigd. Bij McDonald's heeft men duidelijk de verwachting dat men snel en eenvoudig kwalitatief goede producten kan halen. Snelheid is dus een belangrijke factor in het bepalen van de klanttevredenheid.

Tabel 4.1: Resultaat onderzoek naar aspecten van klanttevredenheid bij de aanschaf van een product

HOOFD aspect	DEEL aspect	Toelichting	Van toepas sing op	Genoemd door aantal respondenten
Betrouwbaarheid	Betrouwbaarheid	De beloofde service wordt verleend, men weet wat men kan verwachten (vertrouwde service)	Dienst	2
Betrouwbaarheid	Snelheid	Snelheid van de bediening, zowel opnemen van de bestelling, als verzamelen. Snelheid bij nabringen van bestellingen.	Dienst	29
Empathie	Aandacht	Persoonlijke aandacht, vriendelijk personeel, interesse tonen.	Dienst	18
Empathie	Zorg	Kindvriendelijkheid, beleefd personeel	Dienst	2
Functionele kwaliteit	Bekwaamheid medewerkers	Ervaren, getraind personeel	Dienst	5
Functionele kwaliteit	Functionele specificaties	Voldoet aan verwachtingspatroon, Wachtijd (rijen) voor de kassa, voldoende zitplaatsen en kinders toelen beschikbaar	Dienst	8
Functionele kwaliteit	Servicegerichtheid	Vriendelijke, vlote, nette en klantgerichte bediening	Dienst	14
Materiele factoren	Faciliteiten	Fris se, verzorgde, moderne, nieuwe inrichting van het restaurant en omgeving. Aandacht voor speelruimte en toestellen	Dienst	11
Materiele factoren	Hygiëne	Hygiëne van de faciliteiten (tafels, toiletten)	Dienst	18
Materiele factoren	Netheid	Opgeruimde, nette omgeving restaurant	Dienst	12
Materiele factoren	Veiligheid	Veilige, kindvriendelijke omgeving. Goed verlichte parkeergelegenheden, ruime en lichte inrichting	Dienst	2
Materiele factoren	Verzorgheid medewerkers	Persoonlijke verzorging van de medewerkers	Dienst	1
Technisch kwaliteit	Assortiment / aanbod	Ruim assortiment met regelmatig nieuwe producten. Wisselend assortiment / Afties Extra aandacht voor kinderen (Happy Meal)	Product	8
Technisch kwaliteit	Technische specificaties	Voldoet aan verwachtingspatroon, constante kwaliteit, warme en verse producten; Presentatie bestelling & producten Correcte, complete bestelling Smaakvol Gezonde, verse ingrediënten Milieuvriendelijke productie	Product	35
Technisch kwaliteit	Voorraad / beschikbaarheid	Voldoende producten op voorraad (geen nee-verkoop)	Product	6
Technische productkwaliteit	Prijs	Waar voor je geld. Voordelig	Product	4

\* Totaal aantal respondenten van het interview en de enquête: 40

### 4.1.3. Aandacht

Naast de wens om snel geholpen te worden en snel de bestelling te krijgen, wenst de gast toch ook een bepaalde mate van persoonlijke aandacht te krijgen van de medewerkers. Ook dit aspect werd vaak door gasten genoemd in het onderzoek. Volgens hen ontbreekt het hier op drukke momenten vaak aan. Dit punt is enigszins tegenstrijdig met het voorgaande aspect van snelheid.

### 4.1.4. Hygiëne

Kraakhelderheid en hygiëne werd door een derde van de geënquêteerden genoemd als belangrijke factor in het bepalen van de mate van klanttevredenheid. Het restaurant dient schoon en hygiënisch te zijn. Dit geldt voor zowel de keuken, als het restaurantgedeelte en de toiletten.

### 4.1.5. Servicegerichtheid

In de resultaten van het onderzoek komt tevens vaak naar voren dat de gast het waardeert wanneer hij of zij op een vriendelijke, vlote en klantgerichte wijze wordt geholpen door de medewerkers. Daarnaast wil men zich graag welkom voelen in het restaurant.

#### **4.1.6. Overige**

Naast bovengenoemde aspecten kwam tijdens het onderzoek naar voren dat de gast veel waarde hecht aan een moderne, nieuwe en verzorgde faciliteiten, zoals het interieur en de speeltoestellen in de vestiging. Daarnaast stelt men het ook op prijs als deze omgeving opgeruimd, netjes en verzorgd er uit ziet.

### **4.2. Aspecten van klanttevredenheid bij het afhandelen van een helpdesk incident**

In deze paragraaf wordt het antwoord gezocht op de tweede deelvraag:

**Welke aspecten van klanttevredenheid spelen een rol bij het proces van het afhandelen van een storing, gemeld door het management van een McDonald's restaurant, door de ICT Helpdesk?**

Onder de managers en franchisenemers van de McDonald's restaurants in Nederland zijn interviews en enquêtes gehouden over de mate van klanttevredenheid bij het proces van het afhandelen van een gemeld probleem bij de ICT helpdesk van MDIS BV. Naast de twee verkennende interviews, waarin de vragen voor de enquête zijn getest, is de enquête verspreid onder 50 managers en franchisenemers. Er kwamen 36 reacties terug, waarvan er 25 bruikbaar waren. Dit is 50 procent, en dus minder dan dat er in eerste instantie werd verwacht. In bijlage A en B is gedetailleerd weergegeven hoe de interviews en enquêtes zijn opgebouwd, welke vragen er zijn gesteld en wat de respons was. De resultaten zijn, net als bij het eerste proces, verwerkt in een schematische weergave. Deze is opgenomen in tabel 4.2.

Uit de analyse van de resultaten kan geconcludeerd worden, dat de klanten van de ICT helpdesk van MDIS, over het algemeen, de volgende deelaspecten van klanttevredenheid belangrijk vinden:

- Kennis en bekwaamheid van de medewerkers;
- Betrouwbaarheid van de organisatie, de processen en de medewerkers;
- Snelheid waarmee problemen worden opgepakt en opgelost;
- Verantwoordelijk die de medewerkers op zich nemen;
- Servicegerichtheid.

In onderstaande subparagrafen worden bovenstaande deelaspecten toegelicht.

#### **4.2.1. Bekwaamheid**

De klanten vinden het aanwezig zijn van voldoende kennis en bekwaamheid van de medewerkers het belangrijkste aspect bij het beoordelen van de klanttevredenheid. Ook geeft men aan dat men veel waarde hecht aan het feit dat de medewerkers getraind worden en zich continue blijven ontwikkelen. Kennisoverdracht naar nieuwe medewerkers hoort daarbij.

#### **4.2.2. Betrouwbaarheid**

Volgens de klanten is het erg belangrijk dat men kan vertrouwen op de helpdeskorganisatie en haar medewerkers. De continuïteit van de bedrijfsprocessen van de klant is grotendeels afhankelijk van ICT, waardoor men in geval van nood moet kunnen vertrouwen op de beschikbaarheid en capaciteiten van de medewerkers van de helpdesk.

### 4.2.3. Snelheid

De klanten verlangen van de helpdeskorganisatie dat deze snel reageert op gemelde problemen en vragen. Ook moet de oplossing snel geboden worden, omdat het meestal gaat om een probleem wat een negatieve impact heeft op de operationele processen van de klant. De snelheid moet minimaal voldoen aan de in de SLA (Service Level Agreement) gestelde waarden.

Tabel 4.2: Resultaat onderzoek naar aspecten van klanttevredenheid bij een helpdesk

HOOFD aspect	DEEL aspect	Toelichting	Van toepas sing op	Genoemd door aantal res ponden ten
Betrouwbaarheid	Betrouwbaarheid	Service soms onbetrouwbaar, lange reactietijden, geen terugkoppeling, Helpdesk soms slecht bereikbaar, afspraken nakomen	Dienst	2 2
Betrouwbaarheid	Snelheid	Responstijd, Oplostijd en Escalatietraject	Dienst	1 7
Betrouwbaarheid	Verantwoordelijkheid	Medewerkers zijn bereid de klant te helpen en mee te denken bij het oplossen van het probleem	Dienst	1 5
Empathie	Aandacht	Er is persoonlijke aandacht voor de klant	Dienst	1 0
Empathie	Zorg	De klanten worden vriendelijk en met zorg behandeld	Dienst	5
Functionele kwaliteit	Bekwaamheid medewerkers	De medewerkers beschikken over voldoende kennis en ervaring om de klant goed te kunnen helpen; Medewerkers zijn getraind; medewerkers beschikken over een groot probleemoplossend vermogen; prioriteiten stellen; kennis van de situatie waarin de klant zich bevind	Dienst	2 5
Functionele kwaliteit	Communicatie	Heldere communicatie, duidelijke communicatiekanalen, goede terugkoppeling	Dienst	1 0
Functionele kwaliteit	Functionele specificaties	De helpdesk dient goed bereikbaar te zijn volgens de afspraken in de SLA. De geboden oplossing dient van goede kwaliteit te zijn	Dienst	6
Functionele kwaliteit	Innovatie	Weinig innovatief	Dienst	4
Functionele kwaliteit	Servicegerichtheid	De dienstverlening is gericht op de klant, klantvriendelijkheid	Dienst	1 2
Technische kwaliteit	Prijs	Goede prijs/kwaliteitverhouding	Product	9
* Totaal aantal respondenten van het interview en de enquête: 27				

### 4.2.4. Verantwoordelijkheid

De medewerkers van de helpdesk dienen in grote mate bereid te zijn de klant te helpen en mee te denken bij het oplossen van problemen. Aan deze vorm van verantwoordelijkheid hechten de klanten veel waarde. Ze willen het gevoel krijgen, dat hun probleem en/of vraag serieus genomen wordt en dat de medewerkers van de helpdesk alles op alles zetten om hen te helpen met een oplossing.

### 4.2.5. Servicegerichtheid

Op de vijfde plaats in het onderzoek, komt naar voren dat de klant het waardeert, wanneer hij vriendelijk en beleefd te woord gestaan wordt. De wijze waarop de medewerkers van de helpdesk zijn klantvriendelijkheid uit, heeft grote invloed op de totale ervaring van de klant. Deze klantvriendelijkheid kan eventuele tekortkomingen op andere gebieden, goed maken.

#### **4.2.6. Overige**

Er zijn nog twee aspecten die duidelijk naar voren zijn gekomen tijdens het onderzoek. Dit zijn communicatie en aandacht. Klanten vinden het belangrijk dat er goed gecommuniceerd wordt over de status van de oplossing van het gemelde probleem. De wijze en frequentie waarop deze terugkoppeling plaatsvindt, heeft invloed op de klanttevredenheid. Dit zelfde geldt voor de persoonlijke aandacht die aan de klant geschonken wordt.

#### **4.3. Volledigheid van de lijst van aspecten van klanttevredenheid**

De derde deelvraag van dit onderzoek wordt in deze paragraaf beantwoord en luidt:

**In hoeverre sluiten de gevonden aspecten van klanttevredenheid aan op de lijst van aspecten in de literatuur? Is deze lijst volledig?**

Door het samenvoegen van de resultaten van de eerste twee deelvragen ontstaat er een gezamenlijk overzicht van aspecten van klanttevredenheid in de praktijk. Deze resultaten worden bij deze onderzoeksvraag vergeleken de lijst van aspecten welke is opgebouwd met informatie uit publicaties uit de bestaande literatuur.

Tabel 4.3 geeft een overzicht van de hoofd- en deelaspecten van klanttevredenheid welke zijn gevonden in de literatuur en degene die zijn gevonden in de resultaten van het empirisch onderzoek. Bij het opstellen van de resultaten van het empirisch onderzoek is getracht dezelfde naamgeving voor de aspecten te gebruiken zoals die voorkomen in het literatuuronderzoek. Op deze wijze kon er gemakkelijk een vergelijkingstabel worden gemaakt. De verschillen tussen de resultaten worden hieronder per hoofdaspect benoemd en toegelicht.

##### **4.3.1. Betrouwbaarheid**

Onder het aspect betrouwbaarheid worden deelaspecten betrouwbaarheid, snelheid en vertrouwelijkheid genoemd. Al deze deelaspecten zijn ook in het praktijkonderzoek naar voren gekomen. Met name de snelheid van de dienstverlening en het feit dat de klant een vertrouwde en betrouwbare service verleent krijgt, worden als belangrijke factoren voor klanttevredenheid genoemd. Er zijn in het praktijkonderzoek geen nieuwe deelaspecten ontdekt.

##### **4.3.2. Empathie**

Empathie oftewel inlevingsvermogen is eveneens een belangrijke factor bij het bepalen van de klanttevredenheid. In de literatuur worden twee deelaspecten van empathie benoemd: aandacht en zorg. Beide aspecten resulteren ook uit het praktijkonderzoek, al blijkt dat het met name de persoonlijke aandacht van de medewerker aan de klant is, die in de onderzochte situaties, het meest genoemd wordt.

##### **4.3.3. Functionele kwaliteit**

Bij functionele kwaliteit gaat het om de kwaliteit van de dienstverlening. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat hier diverse deelaspecten onder geschaard kunnen worden. Uit de resultaten van beide onderzochte bedrijfsprocessen komen deze aspecten naar voren. Opvallend is dat er verschillen zijn per bedrijfsproces, welke bij de volgende onderzoeksvraag nader worden toegelicht. Over het algemeen vindt de klant het belangrijk dat de dienst aan de gestelde specificaties en de verwachting voldoet. Met name de klantvriendelijkheid, servicegerichtheid en bekwaamheid van de medewerkers worden gezien als een belangrijke factor bij het bepalen van de klanttevredenheid.

Tabel 4.3: Vergelijking aspecten van klanttevredenheid in literatuur en praktijk

HOOFD aspect	Literatuuronderzoek DEEL aspect	Toelichting	Van toepassing op	Empirisch onderzoek DEEL aspect	Toelichting	Van toepassing op
Betrouwbaarheid	Betrouwbaarheid	Verlenen bekoefde service, vertrouwd en accuraat	Dienst	Betrouwbaarheid	De bekoefde service wordt verleend, men weet wat men kan verwachten (vertrouwde service)	Dienst
	Snelheid / Timing	Wordt de dienst snellen op tijd geleverd en wordt er op tijd gefactureerd.	Dienst	Snelheid	De dienst en/of producten worden snellen op tijd geleverd.	Dienst
	Verantwoordelijkheid	Zijn de medewerkers bereid de klant te helpen en het direct verlenen van service.	Dienst	Verantwoordelijkheid	Medewerkers zijn bereid de klant te helpen en mee te denken bij het oplossen van het probleem	Dienst
Empathie	Aandacht	Persoonlijke aandacht van de medewerker voor de klant.	Dienst	Aandacht	Persoonlijke aandacht voor de klant, het personeel toont interesse	Dienst
	Zorg	Worden de klanten met zorg behandeld	Dienst	Zorg	De klanten worden bekeerd, vriendelijk en met zorg behandeld	Dienst
Functionele kwaliteit (dienstverlening)	Bekwaamheid medewerkers	Hebben de dienstverleners voldoende kennis en zijn ze in staat de klant correct te helpen.	Dienst	Bekwaamheid medewerkers	De medewerkers beschikken over voldoende kennis en ervaring om de klant goed te kunnen helpen; Medewerkers zijn getraind; medewerkers beschikken over een groot probleemoplossend vermogen; prioriteiten stellen; kennis van de situatie waarin de klant zich bevindt	Dienst
	Communicatie	Is er voldoende goede communicatie naar de klant.	Dienst	Communicatie	Heldere communicatie, duidelijke communicatiekanalen, goede terugkoppeling	Dienst
	Functionele specificaties	Voldoet de wijze waarop de service verleend is?	Dienst	Functionele specificaties	De dienst / het product voldoet aan het verwachtingspatroon van de klant en aan de gepresenteerde specificaties	Dienst
	Innovatie	Is de dienstverlener innovatief.	Dienst	Innovatie	De dienstverlener is innovatief	Dienst
	Servicegerichtheid	Gedraagt de dienstverlener zich naar/boven verwachting.	Dienst	Servicegerichtheid	Vriendelijke, vlotte, nette en klantgerichte bediening / dienstverlening	Dienst
Materiële factoren	Apparatuur	Moderne apparatuur beschikbaar en in goede staat	Dienst	-	-	-
	Faciliteiten	Aantrekkelijke faciliteiten beschikbaar en in goede staat.	Dienst	Faciliteiten	Frisse, verzorgde, moderne, nieuwe inrichting van het restaurant en omgeving. Aandacht voor spiegelruimte en toestellen	Dienst
	-	-	-	Hygiëne	Hygiëne van de faciliteiten (tafel, toiletten)	Dienst
	-	-	-	Netheid	Opgeruimde, nette omgeving restaurant	Dienst
	Veiligheid	Voelt de klant zich veilig in de omgeving waar de service verleend wordt.	Dienst	Veiligheid	Veilige, kindvriendelijke omgeving. Goed verlichte parkeergelegenheden, ruime en lichte inrichting	Dienst
	-	-	-	Verzorgheid medewerkers	Persoonlijke verzorging van de medewerkers	Dienst
Technische kwaliteit (product)	-	-	-	Voorraad / beschikbaarheid	Voldoende producten op voorraad (geen nee-verkoop)	Product
	Prijs	Krijgt de klant waar voor zijn geld?	Product / Dienst	Prijs	Goede prijs/kwaliteitverhouding en waar voor je geld.	Product
	Technische specificaties	Voldoet het product en/of de dienst aan de vooraf gestelde technische specificaties?	Product / Dienst	Technische specificaties	Voldoet aan verwachtingspatroon, constante kwaliteit, warme en verse producten; Presentatie bestelling & producten Correcte, complete bestelling Smaakvol Gezonde, verse ingrediënten Milieuvriendelijke productie	Product

#### 4.3.4. Materiële factoren

De faciliteiten, apparatuur en de veiligheid rondom de dienstverlening zijn de deelaspecten van klanttevredenheid onder het aspect ‘Materiële factoren’. Uit het praktijkonderzoek blijkt dat de klant met name waarde hecht aan de faciliteiten van de locatie waar de dienstverlening plaatsvindt. Hierbij wordt vooral aangegeven dat men het waardeert als de omgeving een frisse, verzorgde, moderne en nieuwe inrichting heeft en dat de omgeving geschikt is voor alle doelgroepen. Het deelaspect apparatuur werd niet genoemd in het praktijkonderzoek. Reden hiervoor is waarschijnlijk de keuze voor de bedrijfsprocessen. Bij beide speelt apparatuur geen directe rol in relatie met klanttevredenheid.

Kraakhelderheid is een verzamelnaam voor twee aspecten van klanttevredenheid welke niet uit het literatuuronderzoek naar voren zijn gekomen. Echter in het praktijkonderzoek, bij het proces van de aanschaf van een product, werden de deelaspecten ‘hygiëne’ en ‘netheid’ veelvuldig genoemd. Het blijkt dat de klant veel waarde hecht aan hygiëne en netheid van de omgeving waar men de dienst afneemt. Een ander nieuw deelaspect, welke uit het onderzoek resulteert, is de invloed van de persoonlijke verzorging van de medewerkers.

#### 4.3.5. Technische kwaliteit

Onder technische kwaliteit wordt de kwaliteit van het product verstaan. In het literatuuronderzoek zijn twee deelaspecten gevonden en benoemd, namelijk de technische specificaties en de prijs. Beide deelaspecten zijn ook in het praktijkonderzoek naar voren gekomen. Met name bij het proces van de productaanschaf is hier veel input geleverd. Belangrijk vindt men, naast het voldoen aan de technische specificaties, dat het product voldoet aan het verwachtingspatroon wat men heeft. Daarnaast is de prijs-kwaliteitverhouding



oftewel het krijgen van waar voor je geld een belangrijk aspect voor de mate van klanttevredenheid.

In het praktijkonderzoek kwam ook naar voren, dat men het belangrijk vindt, dat er voldoende producten op voorraad en beschikbaar zijn. Het 'nee' verkopen van producten heeft een negatieve invloed op de mate van klanttevredenheid.

#### **4.3.6. Volledigheid lijst van aspecten van klanttevredenheid**

Op basis van de resultaten van het uitgevoerde praktijkonderzoek en de analyse van de resultaten hierboven, kunnen er diverse conclusies getrokken worden over de volledigheid van de lijst van aspecten van klanttevredenheid uit de literatuur. Deze conclusie wordt getrokken en nader toegelicht in het hoofdstuk 'conclusies'.

#### **4.4. *Verskillende accenten van klanttevredenheid in verschillende situaties***

De laatste deelvraag van het praktijkonderzoek, welke in deze paragraaf wordt behandeld, luidt:

**Is er, met betrekking tot de aspecten van klanttevredenheid, sprake van verschillende accenten in verschillende situaties?**

Zoals besproken in de onderzoeksaanpak is er, bij het verwerken van de resultaten van het praktijkonderzoek, rekening gehouden met de frequentie van de genoemde aspecten van klanttevredenheid. Door per proces vast te leggen hoe vaak een bepaald (deel)aspect wordt genoemd, kan er een voorzichtige conclusie getrokken worden over het belang dat klanten hechten aan een bepaald aspect van een bedrijfsproces.

Tabel 4.4 geeft per hoofdaspect aan door hoeveel respondenten het genoemd is in het praktijkonderzoek. In totaal is er van 67 respondenten input verwerkt. 40 hiervan hebben betrekking op het proces van het aanschaffen van een product en 27 hebben betrekking op het proces van het afhandelen van een melding door de helpdesk. In de tabel worden tevens de verhoudingen procentueel weergegeven. Per deelaspect is eveneens aangegeven wat hun aandeel is binnen de totale respons. Ook hier zijn de resultaten per proces opgesplitst.

Uit de gegevens in tabel 4.4 blijkt dat er sprake is van verschillende accenten in verschillende situaties met betrekking tot aspecten van klanttevredenheid. Zowel bij de hoofdaspecten als bij de deelaspecten zijn er duidelijke verschillen tussen beide processen waar te nemen. In de volgende subparagrafen worden per hoofdaspect de twee deelaspecten met de grootste verschillen nader toegelicht. In het hoofdstuk 'Conclusies' worden het antwoord op deze deelvraag gegeven en wordt deze nader toegelicht.

##### **4.4.1. Betrouwbaarheid**

Van het totaal aantal respondenten geeft 85% aan dat het aspect 'betrouwbaarheid' een onderdeel uitmaakt van het bepalen van de klanttevredenheid. Bij het dienstverlenende proces bij de helpdesk is dit aandeel zelfs groter (96%). Het blijkt dat de klanten van de helpdesk veel vaker waarde hechten aan de 'betrouwbaarheid' van de organisatie en medewerkers en de 'verantwoordelijkheid' die zij nemen, dan bij het aanschaffen van een product. De factor 'snelheid' wordt bij beide processen veelvuldig genoemd, maar de gasten van McDonald's noemen snelheid van de dienstverlening het vaakst bij het hoofdaspect 'betrouwbaarheid'.

Tabel 4.4: Accenten in aspecten van klanttevredenheid in verschillende situaties

		Totaal * respondenten		Totaal Proces 1 ** (aanschaf product)		Totaal Proces 2 ** (helpdesk)	
HOOFD aspect	DEEL aspect	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage
Betrouwbaarheid		57	85%	31	78%	26	96%
	Betrouwbaarheid	24	36%	2	5%	22	81%
	Snelheid	46	69%	29	73%	17	63%
	Verantwoordelijkheid	15	22%	0	0%	15	56%
Empathie		32	48%	18	45%	14	52%
	Aandacht	28	42%	18	45%	10	37%
	Zorg	7	10%	2	5%	5	19%
Functionele kwaliteit		44	66%	19	48%	25	93%
	Bekwaamheid medewerkers	30	45%	5	13%	25	93%
	Communicatie	10	15%	0	0%	10	37%
	Functionele specificaties	14	21%	8	20%	6	22%
	Innovatie	4	6%	0	0%	4	15%
	Servicegerichtheid	26	39%	14	35%	12	44%
Materiele factoren		26	39%	26	65%	0	0%
	Faciliteiten	11	16%	11	28%	0	0%
	Hygiëne	18	27%	18	45%	0	0%
	Netheid	12	18%	12	30%	0	0%
	Veiligheid	2	3%	2	5%	0	0%
	Verzorgheid medewerkers	1	1%	1	3%	0	0%
Technische kwaliteit		45	67%	36	90%	9	33%
	Assortiment / aanbod	8	12%	8	20%	0	0%
	Technische specificaties	35	52%	35	88%	0	0%
	Voorraad / beschikbaarheid	6	9%	6	15%	0	0%
	Prijs	13	19%	4	10%	9	33%

\* Het aantal/percentage van alle respondenten wat (delen) van het hoofdaspect heeft genoemd

\*\* Het aantal/percentage respondenten per proces wat (delen) van het hoofdaspect heeft genoemd

#### 4.4.2. Empathie

Uit de resultaten in de tabel blijkt dat slechts de helft van de respondenten één van de aspecten ‘aandacht’ en ‘zorg’ noemen als zijnde van invloed op de klanttevredenheid. Wel valt op dat bij beide bedrijfsprocessen de persoonlijke aandacht meer genoemd wordt, dan de factor zorg.

#### 4.4.3. Functionele kwaliteit

Tweederde van de respondenten noemt deelaspecten van het hoofdaspect ‘functionele kwaliteit’ bij het beantwoorden van de vragen over klanttevredenheid. Opvallend hierbij is dat bijna alle respondenten bij het onderzoek onder de klanten van het helpdesk proces de bekwaamheid en het niveau van kennis noemen als factor voor het bepalen van de klanttevredenheid. Dit tegen slechts 13% bij de respondenten van het proces van de aanschaf

van een product. Andere opvallende verschillen zijn de deelaspecten ‘communicatie’ en ‘innovatie’. ‘Communicatie’ wordt door ruim een derde van de respondenten genoemd als criteria voor het bepalen van de klanttevredenheid. Wat betreft de deelaspecten ‘functionele specificaties’ van de dienstverlening en de ‘servicegerichtheid’ van de organisatie en haar medewerkers, zijn de resultaten ongeveer gelijk.

#### **4.4.4. Materiële factoren**

De respondenten van het helpdeskproces noemden, logischerwijs, geen aspecten met betrekking tot de materiële factoren. Meest voor de hand liggend is het feit dat deze dienstverlening volledig ‘op afstand’ wordt verleend. De klant heeft direct dus weinig tot niets te maken met de faciliteiten en apparatuur waarmee de medewerkers hun werk verrichten. Indirect is er wellicht wel invloed, omdat de medewerkers zonder de juiste middelen hun werkzaamheden niet of niet optimaal kunnen verrichten. Dit valt echter buiten de scope van dit onderzoek.

Ruim tweederde van de respondenten van het eerste proces noemden in het onderzoek (deel)aspecten behorend bij de materiële factoren. Naast het aanwezig zijn van frisse, moderne, nette en opgeruimde omgeving, vindt ruim een kwart van de gasten hygiëne belangrijk en van invloed op de klanttevredenheid.

#### **4.4.5. Technische kwaliteit**

Tot slot de invloed van de technische kwaliteit van de producten op de mate van klanttevredenheid. Ook hier geldt dat deze deelaspecten niet genoemd worden door de respondenten van het onderzoek naar de klanttevredenheid van het helpdeskproces. Bij deze dienstverlening gaat het namelijk niet om fysieke producten. Het deelaspect ‘prijs’ is hier echter een uitzondering op. Uit de resultaten valt op, dat bij het proces van de aanschaf van een product met name de ‘technische specificaties’ een belangrijke rol spelen bij het bepalen van de klanttevredenheid. Dit aspect wordt namelijk door bijna 9 op de 10 respondenten genoemd als een relevante factor.

## **5. Conclusies en aanbevelingen**

Zoals in de inleiding is vermeld, luidt het doel van dit afstudeeronderzoek:

**Het doen van aanbevelingen omtrent het gebruik van aspecten van klanttevredenheid van processen ten behoeve van het meten van prestaties van bedrijfsprocessen.**

Om dit doel te bereiken zijn er twee centrale vragen geformuleerd. In de eerste twee paragrafen van dit hoofdstuk worden deze vragen en de bijbehorende deelvragen beantwoord. Tevens worden hier conclusies getrokken uit de resultaten. De derde paragraaf bevat een aantal aanbevelingen voor nader onderzoek. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een reflectie op het eindresultaat.

### **5.1. *Gevonden aspecten van klanttevredenheid in de literatuur***

Middels een literatuurstudie is gezocht naar alternatieve aspecten voor het meten van klanttevredenheid van bedrijfsprocessen. Er is gestart met het onderzoeken van de relatie tussen Business Process Performance Measurement en het fenomeen klanttevredenheid. Uit de resultaten van het onderzoek kan geconcludeerd worden, dat het fenomeen klanttevredenheid beschouwd wordt als een kritische succesfactor voor het bepalen van het succes van een product of dienst dat door een organisatie geleverd wordt. Het meetbaar maken van niet-financiële resultaten, zoals klanttevredenheid, is een belangrijk onderdeel van het meten van prestaties van bedrijfsprocessen.

Vervolgens zijn de verschillen tussen het meten van prestaties van een product of dienst onderzocht. Het blijkt dat organisaties zich met name op het gebied van de prestaties van dienstverlenende bedrijfsprocessen kunnen onderscheiden van de concurrentie. De kwaliteit van een product wordt meer gezien als een randvoorwaarde voor het behalen van goede functionele kwaliteit, oftewel een kwalitatief goede dienstverlening.

Uiteindelijk resulteerde het literatuuronderzoek in een lijst van aspecten van klanttevredenheid van dienstverlenende bedrijfsprocessen. In deze lijst zijn alle, in de gebruikte literatuur genoemde, aspecten van klanttevredenheid opgenomen. Hierbij is er structuur aangebracht door onderscheid te maken tussen hoofd- en deelaspecten. Tevens is er genoteerd of het betreffende aspect van toepassing is op de dienstverlening en/of op de kwaliteit van een product. De schematische weergave is opgenomen in tabel 2.1.

### **5.2. *Volledigheid lijst van aspecten van klanttevredenheid in de literatuur***

De tweede centrale vraag van dit afstudeeronderzoek richt zich op de vraag of de resultaten van de eerste centrale vraag volledig zijn. Hiertoe is er een empirisch onderzoek ontwikkeld en uitgevoerd. De eerste twee deelvragen richtten zich op het onderzoeken van aspecten van klanttevredenheid in twee verschillende dienstverlenende bedrijfsprocessen. Met de resultaten van deze onderzoeken worden de derde en vierde deelvraag beantwoord. In de eerste subparagraaf wordt er op basis van de gevonden resultaten een uitspraak gedaan over de validiteit van het raamwerk van aspecten van klanttevredenheid, welke resulteerde uit de literatuurstudie. In de tweede subparagraaf wordt de laatste deelvraag, over eventuele verschillende accenten in verschillende situaties, beantwoord. Tot slot worden er nog enkele aanbevelingen omtrent het meten van prestaties van dienstverlenende bedrijfsprocessen gegeven.

### **5.2.1. Volledigheid lijst van aspecten van klanttevredenheid**

Het empirisch onderzoek omvatte een onderzoek van twee verschillende bedrijfsprocessen op het gebied van aspecten van klanttevredenheid. Beide onderzoeken hebben geleid tot een overzicht van aspecten van klanttevredenheid welke door de klanten van het betreffende dienstverlenende bedrijfsproces zijn genoemd in een interview of enquête. De resultaten zijn weergegeven in de tabellen 4.1 en 4.2. Deze resultaten zijn vervolgens samengevoegd met de resultaten van het literatuuronderzoek. Dit resulteerde in een overzicht van de hoofd- en deelaspecten van klanttevredenheid welke zijn gevonden in de literatuur en degene die zijn gevonden in de resultaten van het empirisch onderzoek. Dit overzicht is weergegeven in tabel 4.3.

Uit deze resultaten kunnen een aantal overeenkomsten en verschillen geconcludeerd worden. Deze verschillen bevinden zich op het niveau van de deelaspecten. Er zijn geen nieuwe of andere hoofdaspecten van klanttevredenheid gevonden in het praktijkonderzoek. Hieronder wordt per hoofdaspect een conclusie gegeven van de gevonden resultaten.

#### **Betrouwbaarheid**

In het praktijkonderzoek zijn geen nieuwe deelaspecten van betrouwbaarheid naar voren gekomen. Uit de resultaten blijkt wel dat men de snelheid van de dienstverlening en het verlenen van vertrouwde en betrouwbare service als belangrijke factoren van klanttevredenheid ziet. De deelaspecten van betrouwbaarheid worden, door de respondenten van beide processen samen, het meest genoemd als bepalende factor voor de klanttevredenheid. Hieruit kan geconcludeerd worden dat dit hoofdaspect wellicht de belangrijkste factor van klanttevredenheid is.

#### **Empathie**

Ook voor het hoofdaspect empathie worden in het praktijkonderzoek geen nieuwe deelaspecten gevonden. Uit het onderzoek kan wel geconcludeerd worden, dat het deelaspect persoonlijke aandacht een belangrijkere plaats in neemt bij het beoordelen van de klanttevredenheid, dan het deelaspect zorg. Het hoofdaspect komt slechts op de vierde plaats wanneer gekeken wordt naar de frequentie waarin het wordt genoemd door de respondenten.

#### **Functionele kwaliteit**

Ook bij het hoofdaspect kwaliteit van de dienstverlening worden geen nieuwe deelaspecten in het praktijkonderzoek gevonden. Dit hoofdaspect wordt echter wel als belangrijk ervaren in het praktijkonderzoek, omdat tweederde van de respondenten deelaspecten hiervan noemen als belangrijk aspect voor de klanttevredenheid. Met name de deelaspecten bekwaamheid van de medewerker en servicegerichtheid worden vaak door de respondenten genoemd.

#### **Materiële factoren**

Uit de samengevoegde resultaten van beide praktijkonderzoeken blijkt dat de materiële factoren slechts door twee vijfde van de respondenten wordt genoemd als aspect van klanttevredenheid. Hieruit kan voorzichtig geconcludeerd worden, dat men dergelijke aspecten minder belangrijk vindt en dat deze slechts een bijrol spelen in het gehele bedrijfsproces. Toch worden er bij dit hoofdaspect vier afwijkende deelaspecten genoemd. Het deelaspect 'apparatuur' wordt in het empirisch onderzoek niet genoemd als aspect van klanttevredenheid. Reden hiervoor kan de keuze voor de onderzochte bedrijfsprocessen zijn, omdat hierbij apparatuur slechts een ondersteunende rol speelt. De andere drie, nieuwe, aspecten zijn 'hygiëne', 'netheid' en 'verzorgdheid van de medewerker'. Met name de eerste twee deelaspecten worden regelmatig als deelaspecten van klanttevredenheid genoemd.

**Technische kwaliteit**

Zoals al in het literatuuronderzoek naar voren kwam, worden de deelaspecten van technische kwaliteit gezien als een randvoorwaarde voor het bereiken van een kwalitatief goede dienstverlening. De technische kwaliteit van de producten vormen een belangrijk onderdeel van de klanttevredenheid, omdat tweederde van de klanten van de bedrijfsprocessen ten minste één deelaspect hiervan noemt.

In het praktijkonderzoek is tevens een deelaspect naar voren gekomen, wat niet resulteerde uit het literatuuronderzoek. Het betreft hier de beschikbaarheid en voorraad van het eindproduct. Men ziet ‘nee-verkoop’ als een negatieve factor voor de klanttevredenheid. Dit aspect werd echter slechts door negen procent van de respondenten genoemd, waardoor de belangrikheid in twijfel kan worden getrokken.

Samenvattend, vanuit de resultaten van dit empirisch onderzoek kan geconcludeerd worden, dat de lijst van aspecten van klanttevredenheid uit de bestaande literatuur grotendeels volledig is. Het merendeel van de gevonden aspecten van klanttevredenheid komt eveneens naar voren in het praktijkonderzoek. Wel zijn er een aantal aanvullingen op deze lijst gevonden. Voordat het bestaande overzicht kan worden uitgebreid, is nader onderzoek echter gewenst. Reden hiervoor zijn de beperkte mogelijkheden binnen dit onderzoek en de smalle basis waarop dit onderzoek is uitgevoerd. In de paragraaf aanbevelingen wordt hier nader op ingegaan.

**5.2.2. Verschillende accenten van klanttevredenheid in verschillende situaties**

Op basis van de, in het empirisch onderzoek, verzamelde informatie kan de vierde deelvraag over verschillende accenten van klanttevredenheid van dienstverlenende bedrijfsprocessen in verschillende situaties beantwoord worden. In tabel 4.4 worden de resultaten van het empirisch onderzoek naar aspecten van klanttevredenheid bij de twee verschillende bedrijfsprocessen weergegeven. De frequentie van de genoemde (deel)aspecten voor beide processen leidt tot conclusies over de invloed van het type proces op de invulling en beoordeling van de klanttevredenheid.

Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat de klant van het dienstverlenende proces, rondom de aanschaf van een product, veel meer waarde hecht aan de aspecten van de ‘technische kwaliteit’ en de ‘materiële factoren’ bij het beoordelen van de klanttevredenheid. Klanten van het dienstverlenende proces van de helpdesk hechten meer waarde aan aspecten van ‘functionele kwaliteit’, zoals de bekwaamheid van de medewerker. In beide type bedrijfsprocessen wordt het aspect ‘betrouwbaarheid’ vaak genoemd, waardoor we dus voorzichtig kunnen concluderen dat ‘betrouwbaarheid’ in het algemeen een belangrijke rol speelt in het beoordelen van de klanttevredenheid.

De genoemde verschillen zijn te verklaren door het type proces. Bij het eerste proces staat de aanschaf van een product op locatie centraal. Het is dan ook vanzelfsprekend dat de kwaliteit van het product een belangrijke plaats in neemt in de beoordeling van de klanttevredenheid. Het product is de reden dat men naar een restaurant toe gaat voor de aanschaf. Daarnaast zijn de betrouwbaarheid van de organisatie en de kwaliteit van de omgeving waar de producten gekocht en genuttigd worden logischerwijs van belang voor de klanttevredenheid.

Bij het tweede proces worden geen fysieke producten verkocht en vindt de dienstverlening volledig vanaf afstand plaats. Hierbij is het logisch dat de klant minder of geen waarde hecht aan de technische kwaliteit van het product, omdat hier namelijk geen sprake van is. Ook zijn de materiële factoren niet van belang voor de tevredenheid van de klant. De betrouwbaarheid

en de kwaliteit van de dienstverlening nemen hier een strategische plaats in. Dit is namelijk het 'product' wat de organisatie aan haar klanten verkoopt.

Samenvattend kan geconcludeerd worden dat er inderdaad sprake is van verschillende accenten in verschillende situaties oftewel bij verschillende type processen. Uit de resultaten van het praktijkonderzoek komt duidelijk naar voren dat bij beide onderzochte processen andere aspecten van klanttevredenheid van belang zijn. Ook hier geldt echter dat uitgebreider onderzoek gewenst is, zodat deze conclusie verder onderbouwd kan worden.

### **5.2.3. Aanbevelingen omtrent het meten van prestaties**

Het doel van dit onderzoek is het doen van aanbevelingen omtrent het gebruik van aspecten van klanttevredenheid van processen ten behoeve van het meten van prestaties van bedrijfsprocessen.

Om de prestaties van bedrijfsprocessen te kunnen verbeteren is het noodzakelijk om de prestaties van dit proces te kunnen meten (o.a. Kueng, 2000 en Neely, 1999). Prestatie-indicatoren zijn hierbij een onmisbaar instrument, omdat hiermee ook moeilijk te meten activiteiten, zoals klanttevredenheid, kunnen worden gewaardeerd. Kueng (2000) stelt dat er verschillende methoden en technieken zijn om vast te stellen welke prestatie-indicatoren er schikt zijn voor het meten van het resultaat van een proces. Enerzijds kan men gebruik maken van een algemene verzameling van indicatoren, waar men de juiste indicatoren uit selecteert. Anderzijds kan men voor ieder proces ook geheel opnieuw beginnen met het zoeken en definiëren van prestatie-indicatoren. Kueng geeft de voorkeur aan het tweede alternatief.

In het empirisch onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen bedrijfsprocessen die betrekking hebben op dienstverlening en producten. Wanneer we de resultaten generaliseren, blijkt dat de klant bij beide typen processen verschillende aspecten van klanttevredenheid belangrijk vindt. Daarnaast is de invloed van de situatie waarin het proces zich bevindt eveneens bepalend voor de te gebruiken lijst van aspecten van klanttevredenheid. In het empirisch onderzoek zijn twee verschillende situaties onderzocht, die ieder hun eigen accent leggen op de aspecten van klanttevredenheid. In de praktijk komt het er dus op neer dat er ontelbare combinaties van aspecten van klanttevredenheid zijn, welke gebruikt kunnen worden voor het meten van de klanttevredenheid van bedrijfsprocessen. Dit houdt in dat het gebruik van een standaardlijst van aspecten niet effectief en zinvol is. Het is natuurlijk wel mogelijk om een lijst op te stellen met aspecten die frequent gebruikt worden bij een bepaald type proces of in een specifieke situatie. Hierbij moet dan wel rekening gehouden worden met het feit dat deze lijst niet volledig en passend is.

Samenvattend, verdient het de aanbeveling om specifiek voor een proces een verzameling aspecten van klanttevredenheid te definiëren, waarmee men de prestaties van een bedrijfsproces kan meten. Bij het gebruik van standaardlijsten loopt men het risico bepaalde 'aspecten' en/of indicatoren niet te zien. Het gevolg hiervan is dat de prestaties van het proces niet op een juiste wijze gemeten kunnen worden, waardoor mogelijk verkeerde conclusies getrokken worden.

### **5.3. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

Naar aanleiding van de resultaten en conclusies van dit onderzoek kunnen er een aantal aanbevelingen gedaan worden voor nader onderzoek. Naast de vele mogelijkheden voor aanvullend onderzoek naar 'proces prestaties metingen', welke voortborduren op de

onderzoeken van Neely (2000), volgen hier een aantal aanbevelingen die een directe relatie hebben met dit onderzoek.

### **Onderzoek op grote schaal**

Vanwege beperking in tijd en manuren is dit afstudeeronderzoek beperkt tot het onderzoeken van slechts twee verschillende praktijksituaties. Uit het onderzoek wordt geconcludeerd dat er duidelijke verschillen zijn voor het meten van de klanttevredenheid tussen beide dienstverlenende bedrijfsprocessen. Om deze reden wordt aanbevolen om dit onderzoek naar aspecten van klanttevredenheid van dienstverlenende bedrijfsprocessen op grotere schaal opnieuw uit te voeren.

Een interessante onderzoeksvraag kan zijn: Hoe onderscheiden verschillende typen dienstverlenende bedrijfsprocessen zich bij het onderzoek naar de prestaties van klanttevredenheid van deze processen? En kunnen deze processen gecategoriseerd worden op basis van de aspecten van klanttevredenheid?

Met de uitkomsten van dit onderzoek kunnen de conclusies in dit onderzoek gevalideerd en aangescherpt worden.

### **Onderzoek naar relevantie van aspecten van klanttevredenheid**

Het empirisch onderzoek heeft zich met name gericht op het inventariseren van de aspecten van klanttevredenheid bij dienstverlenende bedrijfsprocessen. Hierbij is niet onderzoek in hoeverre men bepaalde aspecten laat bijdragen aan de totale beoordeling van de klanttevredenheid. Het is interessant om te weten welke aspecten van klanttevredenheid zwaarder wegen in de totale beoordeling van klanttevredenheid in een specifieke situatie. Indien hier namelijk sprake van is, kunnen organisaties hiermee rekening houden in het procesverbetermanagement.

Voor dit onderzoek kan de volgende centrale vraag gesteld worden: Welke alternatieve aspecten kunnen worden gebruikt voor het meten van de mate van klanttevredenheid van dienstverlenende bedrijfsprocessen?

Een vervolg onderzoeksvraag die gesteld kan worden is: Hoe kun je, met zo min mogelijk inspanning, een zo groot mogelijk verbetering in de prestaties van een bedrijfsproces behalen?

## **5.4. Productreflectie**

De uitvoer van dit onderzoek is hoofdzakelijk beperkt door het feit dat er binnen het kader van het afstuderen slechts een beperkte hoeveelheid tijd en mankracht beschikbaar was. Dit heeft als gevolg gehad dat het literatuuronderzoek niet uitputtend is geweest, waardoor relevante publicaties wellicht niet gevonden zijn. Om deze reden kunnen belangrijke aspecten van klanttevredenheid ontbreken in de literatuurstudie.

De beperkingen hebben eveneens invloed gehad op het praktijkonderzoek, waarin om praktische redenen slechts twee praktijksituaties uit een organisatie zijn onderzocht. Het gevolg van deze kleine, smalle onderzoeksbasis is beperkte mate van betrouwbaarheid en validiteit van de resultaten van het praktijkonderzoek. Tot slot is het onderzoek vanwege de beperkingen zeer afgebakend rondom het begrip dienstverlening, waardoor de invloed van andere aspecten van het bedrijfsproces niet zijn meegenomen in de uitkomsten van het onderzoek. Kortom, al deze beperkingen kunnen een grote invloed hebben op de uiteindelijke resultaten en conclusies van dit onderzoek.



De resultaten van dit onderzoek naar aspecten van klanttevredenheid van dienstverlenende bedrijfsprocessen dragen bij aan de groei van kennis van het meten van prestaties van moeilijk meetbare en lastig te kwantificeren kritische succesfactoren. Uit de conclusie van dit onderzoek blijkt echter ook dat er nog veel meer onderzoek op dit gebied noodzakelijk is. Naast de eerder genoemde aanbevelingen voor nader onderzoek naar het meten van de klanttevredenheid van bedrijfsprocessen, is er tevens onderzoek nodig naar specifieke invloeden van het type bedrijfsproces en culturele en regionale invloeden.

Uit dit onderzoek kan dan ook geconcludeerd worden dat er nog voldoende mogelijkheden zijn voor toekomstige onderzoeken binnen dit onderzoeksonderwerp.

## 6. Reflectie

Dit afstudeeronderzoek startte ongeveer 11 maanden geleden, na het succesvol afronden van de theorie tentamens van de opleiding Business Processing en ICT. De eerste stap was het maken van een keuze voor het afstudeerthema en vervolgens het bepalen van de voorlopige opdrachtformulering. Dit was voor mij één van de lastigste onderdelen in het traject, omdat deze keuze het onderwerp van je studie voor de komende 10 tot 12 maanden bepaald. Het was met name de vraag of het onderwerp boeiend en interessant genoeg zou zijn om hier zo'n lange periode aan te werken. Achteraf gezien ben ik tevreden met de keuze van het onderwerp en de wijze waarop dit zich heeft ontwikkeld tijdens het onderzoek. Het opdelen van het gehele onderzoek in 7 fasen werkte voor mij heel prettig, omdat je hiermee bepaalde deadlines kon stellen om naar toe te werken.

Terugkijkend op de uitvoer van dit afstudeeronderzoek, zijn er een aantal zaken in het gehele onderzoek welke goed en volgens verwachting zijn gegaan. Hierbij denk ik aan de uitvoer van het empirisch onderzoek en het verwerken van de resultaten ervan. De interactie met andere personen maakte dit een boeiend onderdeel van de studie.

Er zijn echter ook een aantal zaken die beter hadden gekund. Tijdens het literatuuronderzoek vond ik het best lastig om te bepalen welke publicaties nu relevant zouden zijn voor het onderzoek. Uit de vele gevonden publicaties, moest uiteindelijk een selectie worden gemaakt voor het verslag van de literatuurstudie. Het onderzoek kan niet uitputtend zijn, waardoor er altijd de vraag blijft of er geen relevante informatie ontbreekt in de analyse en het verslag.

Daarnaast zou het interessant zijn om contact te hebben met de auteurs van bepaalde publicaties om eens van gedachten te kunnen wisselen en vragen te stellen. Binnen het huidig onderzoek was dit niet haalbaar.

Door het uitvoeren van dit afstudeeronderzoek is mijn beeld van wetenschappelijk onderzoek niet veranderd. Wel realiseer ik me dat het doen van dergelijke onderzoeken veel discipline en doorzettingsvermogen vergt. Dit wordt natuurlijk wel vergemakkelijkt wanneer het onderwerp boeiend is, en de resultaten een belangrijke toegevoegde waarde kunnen leveren aan de wetenschap.

Dit afstudeeronderzoek vormt de afsluiting van een periode van drie jaar avondstudie. In die tijd was het soms lastig om de juiste balans te vinden tussen een fulltime baan, de studie en privé. De planning van de studie, inclusief het afstudeertraject, was soms erg uitdagend, maar zoals nu blijkt wel haalbaar. Goed tijdmanagement was noodzakelijk en op dit punt heb ik dan ook veel geleerd.

Tot slot wil ik graag mijn vrouw, familie en vrienden bedanken voor hun steun en begrip in de afgelopen periode. Ook bedank ik mijn begeleidster voor haar hulp en feedback tijdens dit afstudeertraject.

## Referenties

- Berry, L. L., A. Parasuraman, et al. (1988). "The Service-Quality Puzzle." Business Horizons **31**(5): 35-43.
- Chatterjee, S. and A. Chatterjee (2005). "Prioritization of Service Quality Parameters Based on Ordinal Responses." Total Quality Management **16**(4): 477-489.
- Dale, V. (2008). "Van Dale Online Woordenboek." Van Dale Online, from [www.vandale.nl](http://www.vandale.nl).
- Eccles, R. G. (1991). "The Performance Measurement Manifesto." Harvard Business Review?(?): ?
- Eccles, R. G. (1997). "Measuring customer satisfaction and employee attitude at Forte Hotels." Managing Service Quality **7**(6): 290-291.
- Gronroos, C. (1984). "A service quality model and its marketing implications." European journal of Marketing **18**(4): 36-44.
- Gronroos, C. (1988). "New competition in the Service Economy: The Five Rules of Service." International Journal of Operations & Production Management **8**(3): 9-19.
- Hammer, M. and J. Champy (1993). Reengineering the corporation : a manifesto for business revolution. New York, Harper Business.
- Higgins, K. (1998). "The value of customer value analysis: customer value analysis becomes the starting point in marketing research " Marketing Research **10**(4): 39-44.
- ISO (2005). ISO 9000: Quality Management. I. O. f. Standardisation.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2006). "How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization." Harvard Business Review: 100-109.
- Kessel, P. L. A. M. v. (2003). Vastleggen van de bestuurlijke informatievoorziening. Alphen aan den Rijn, Samsom.
- Khalifa, A. (2004). "Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration." Management Decision **42**(5): 64-66 ?
- Kueng, P. (2000). "Process performance measurement system: a tool to support process-based organizations." Total Quality Management **11**(1): 67-85.
- Ladhari, R. (2008). "Alternative measures of service quality: a review." Managing Service Quality **18**(1): 65-86.
- Martin, H. (2002). Bedrijfsprocessen. Heerlen, OU.
- McDonald's. (2009). "Over McDonald's." 2009, from [www.mcdonalds.nl](http://www.mcdonalds.nl).

- Neely, A. (1999). "The performance measurement revolution: why now and what next?" International Journal of Operations & Production Management **19**(2): 205-228.
- Neely, A., J. Mills, et al. (2000). "Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach." International Journal of Operations & Production Management **30**(10): 1119-1145.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, et al. (1988). "SERVQUAL: a multiple item scale for measuring consumer preceptions of service quality." Journal of Retailing **64**(Spring): 12-42.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, et al. (1994). "Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria." Journal of Retailing **70**(3): 201-230.
- Peters, V. J. (1999). "Total service quality management." Managing Service Quality **29**(1): 6-12.
- Pitt, M. and M. Tucker (2008). "Performance measurement in facilities management: driving innovation?" Property Management **26**(4): 241-254.
- Saunders, M., P. Lewis, et al. (2007). Research Methods for Business Students. Essex, Pearson Education Limited.
- Setijono, D. and J. J. Dahlgaard (2007). "Customer value as a key performance indicator (KPI) and a key improvement indicator (KII)." Measuring Business Excellence **11**(2): 44-61.
- Wiele, T., P. Boselie, et al. (2002). "Empirical evidence for the relationship between customer satisfaction and business performance." Managing Service Quality **12**(3): 184-193.
- Zeithaml, V. A., L. L. Berry, et al. (1996). "The behavioural consequences of service quality." Journal of Marketing **60**(April): 31-46.

## Bijlage A: Interviewverslagen

### **Proces 1 - Gast bij McDonald's - Interview A**

Geïnterviewde: Mevr. Pols uit Spijkenisse  
Onderzoeker: P. Tieleman  
Datum en tijd: 14 juni 2009 om 20:00 uur  
Plaats: McDonald's restaurant Rotterdam Charlois

Dit interview had als doel het testen van de opgestelde vragen, zodat eventuele aanvullingen en aanpassingen kunnen worden doorgevoerd. De geoptimaliseerde vragen worden vervolgens in een tweede interview nogmaals bijgesteld. Na deze stap worden de vragen middels een online enquête verstuurd naar 50 'gasten' van McDonald's restaurants in Nederland.

### **Vragen en antwoorden**

1. **Wanneer heb je voor het laatst een McDonald's restaurant in Nederland bezocht?**  
2 juni 2009
2. **Wat is je opgevallen bij dit bezoek?**
  - a. **Positieve aspecten:** Snelle service en warme, verse producten.
  - b. **Negatieve aspecten:** Restaurant was niet zo schoon en netjes.
3. **In hoeverre was je tevreden over de service? En waarom?**  
De service werd als goed ervaren, met name snelheid vindt ze belangrijk.
4. **Wat vindt je belangrijk aan de service? En waarom?**  
Snelle en vriendelijke service zijn de belangrijkste criteria, omdat mevrouw Pols hier erg veel waarde aan hecht. Hoort ook bij de verwachting die McDonald's schept.
5. **In hoeverre was je tevreden over de bestelling (producten)? En waarom?**  
Mevrouw Pols was heel tevreden met de bestelling. De bestelling was compleet, werd snel en efficiënt klaargemaakt en de producten waren vers en warm.
6. **Wat vindt je belangrijk aan de kwaliteit? En waarom?**  
Zie vraag 5
7. **Wat kan McDonald's doen om de service en kwaliteit te verbeteren?**  
Mevrouw Pols vindt het restaurant niet erg schoon. Met name extra aandacht voor de vloer en het afruimen van tafels is gewenst.

### **Aanvullingen op de vragen**

Na aanleiding van dit interview zijn de vragen en de formulering ervan gewijzigd. Twee belangrijke wijzigingen zijn:

- Het verwijderen van vragen van gelijke strekking (vraagstelling aangepast)
- Het verwijderen van het begrip kwaliteit in de vraagstelling

Op 17 juni 2009 heeft mevrouw Pols haar reacties, zoals vermeld in dit document, via e-mail bevestigd aan de onderzoeker.

## **Proces 1 - Gast bij McDonald's - Interview B**

Geïnterviewde: Dhr. Marcus uit Zaandam  
Onderzoeker: P. Tieleman  
Datum en tijd: 16 juni 2009 om 12:30 uur  
Plaats: McDonald's restaurant Amsterdam Zuidoost

Dit interview had als doel het testen van de herziene vragen, zodat eventuele aanvullingen en aanpassingen kunnen worden doorgevoerd. De geoptimaliseerde vragen worden vervolgens middels een online enquête verstuurd naar 50 'gasten' van McDonald's restaurants in Nederland.

### **Vragen en antwoorden**

**1. Wanneer heb je voor het laatst een McDonald's restaurant in Nederland bezocht?**

Vandaag, 16 juni 2009 en vorige week woensdag (10 juni).

**2. Wat is je opgevallen bij dit bezoek?**

a. **Positieve aspecten:** Bij McDonald's is het altijd schoon.

b. **Negatieve aspecten:** Door een probleem met de kassa duurde het opnemen erg lang, ik moest wachten en werd niet aan een andere kassa geholpen.

**3. In hoeverre was je tevreden over de service bij McDonald's? En waarom?**

Over het algemeen is de service goed en snel. Eventuele klachten worden adequaat opgelost.

**4. Wat vindt je belangrijk aan het verlenen van service in het algemeen? En waarom?**

Dat het snel en vriendelijk is. En dat je kunt betalen met PIN.

**5. In hoeverre was je tevreden over je bestelling (producten)? En waarom?**

"De burger voldeed niet geheel aan de verwachtingen, ik vond hem een beetje flauw."

**6. Aan welke eisen moet een product van McDonald's volgens jou voldoen?**

Volgende de heer Marcus moeten de producten vers, warm en smakelijk zijn. Daarnaast merkt hij op dat de prijs wel iets lager mag zijn.

**7. Wat kan McDonald's doen om dienstverlening / producten te verbeteren?**

De heer Marcus vindt de menuborden en prijslijsten onoverzichtelijk en onduidelijk. Volgens hem mag hier wel extra aandacht aan besteed worden.

### **Aanvullingen op de vragen**

Na aanleiding van dit interview zijn de vragen voor de enquête opgesteld. Vraag 4 werd niet helemaal begrepen en verdient extra toelichting in de enquête.

Op 21 juni 2009 heeft de heer Marcus zijn reacties, zoals vermeld in dit document, via e-mail bevestigd aan de onderzoeker.

## **Proces 2 - Helpdesk - Interview A**

Geïnterviewde: Dhr. S. Gillissen (manager)  
Onderzoeker: P. Tieleman  
Datum en tijd: 18 juni 2009 om 09:00 uur  
Plaats: Kantoor McDonald's Nederland BV te Amsterdam

Dit interview had als doel het testen van de opgestelde vragen, zodat eventuele aanvullingen en aanpassingen kunnen worden doorgevoerd. De geoptimaliseerde vragen worden vervolgens in een tweede interview nogmaals bijgesteld. Na deze stap worden de vragen middels een online enquête verstuurd naar 50 klanten van de ICT Helpdesk van MDIS.

### **Vragen en antwoorden**

#### **1. Wanneer heb je voor het laatst contact gehad met de MDIS Helpdesk?**

Maandag 8 juni jongstleden om 11:00 uur.

#### **2. Wat is je opgevallen bij dit contact?**

- a. **Positieve aspecten:** “Ik werd vriendelijk geholpen”.
- b. **Negatieve aspecten:** De heer Gillissen belde om de status van een openstaande call op te vragen. Helaas kon de medewerker van de helpdesk geen historie terugvinden.

#### **3. In hoeverre was je tevreden over de dienstverlening? En waarom?**

De heer Gillissen is zeer tevreden over de vriendelijke en behulpzame medewerker die hij aan de lijn kreeg. De manier waarop je behandeld wordt, bepaalt een groot deel van je gemoedstoestand tijdens het gesprek.

#### **4. In hoeverre was je tevreden over de wijze waarop het probleem is verholpen? En waarom?**

“In zoverre ben ik tevreden, dat het probleem uiteindelijk verholpen is. Echter ik ben niet tevreden over het feit, dat ik helemaal geen feedback heb ontvangen over het sluiten van de call en de oplossing. Heb hier zelf achter moeten komen.”

#### **5. Wat kan MDIS doen om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren?**

Volgens de heer Gillissen kan de communicatie naar de klanten verbeterd worden. Met name terugkoppeling na het sluiten van een call, en het geven van feedback naar de klant is op dit moment onder de maat.

### **Aanvullingen op de vragen**

Na aanleiding van dit interview zijn er geen wijzigingen doorgevoerd in de opgestelde vragen. De vragen werden als duidelijk ervaren en de respons voldeed aan de verwachting van de onderzoeker. De antwoorden zijn geschikt om te verwerken in het resultaat en het uiteindelijk beantwoorden van de onderzoeksvragen. Het tweede interview wordt met de zelfde vragen uitgevoerd.

Op 19 juni 2009 heeft de heer Gillissen zijn reacties, zoals vermeld in dit document, via e-mail bevestigd aan de onderzoeker.

## **Proces 2 - Helpdesk - Interview B**

Geïnterviewde: Dhr. H. Bolt (manager)  
Onderzoeker: P. Tieleman  
Datum en tijd: 19 juni 2009 om 10:00 uur  
Plaats: Kantoor McDonald's Nederland BV te Amsterdam

Dit interview had als doel het testen van de herziene vragen, zodat eventuele aanvullingen en aanpassingen kunnen worden doorgevoerd. De geoptimaliseerde vragen worden vervolgens middels een online enquête verstuurd naar 50 klanten van de ICT Helpdesk van MDIS. Dit zijn franchisenemers en managers van McDonald's restaurants in Nederland.

### **Vragen en antwoorden**

#### **1. Wanneer heb je voor het laatst contact gehad met de MDIS Helpdesk?**

Donderdag 11 juni jongstleden.

#### **2. Wat is je opgevallen bij dit contact?**

- a. **Positieve aspecten:** “Medewerker deed erg zijn best en was erg vriendelijk”.
- b. **Negatieve aspecten:** Helaas beschikte de medewerker van de helpdesk over beperkte kennis van de kassasoftware, waardoor ik niet direct geholpen kon worden.

#### **3. In hoeverre was je tevreden over de dienstverlening? En waarom?**

De heer Bolt is ontevreden over wijze waarop de helpdesk calls registreert en afhandelt. Met name de escalatie naar level 2 support of een derde partij verloopt moeizaam. Ook is de communicatie (terugkoppeling) hieromtrent onder de maat.

#### **4. In hoeverre was je tevreden over de wijze waarop het probleem is verholpen? En waarom?**

“Na lang wachten werd het probleem vakkundig opgelost.”

#### **5. Wat kan MDIS doen om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren?**

Zorgen voor meer en beter getrainde personen op de helpdesk, zodat deze direct bepaalde problemen kunnen oplossen. Daarnaast kan ICT beter worden ingezet om bepaalde processen te stroomlijnen en de communicatie te verbeteren. Investeer meer in incidentmanagement, zodat escalaties voorkomen kunnen worden.

### **Aanvullingen op de vragen**

Na aanleiding van dit interview zijn de vragen voor de enquête opgesteld. Er zijn geen wijzigingen meer in de vragen gemaakt.

Op 22 juni 2009 heeft de heer Bolt zijn reacties, zoals vermeld in dit document, via e-mail bevestigd aan de onderzoeker.



## Bijlage B: Enquêtes

### Proces 1 - Gast bij McDonald's

#### De enquête

Omvang:	7 vragen
Typering:	gesloten enquête, open vragen
Tool:	online via <a href="http://www.onderzoekdoen.nl">www.onderzoekdoen.nl</a>
Uitnodiging:	persoonlijk via e-mail
Anonimiteit:	Invullen van naam is optioneel
Verstuurd op:	20 juni 2009
Sluiting:	28 juni 2009
Aantal verstuurd:	50 uitnodigingen verstuurd
Respons:	46 reacties op de site achtergelaten (92%)
Bruikbare respons:	38 stuks (76%) waren bruikbaar voor het onderzoek (onvolledig ingevulde enquêtes en dubbele reacties zijn niet meegenomen in het verwerken van de resultaten)

De gasten van de McDonald's restaurants zijn via e-mail uitgenodigd om deel te nemen aan dit onderzoek. In de e-mail is het doel van het onderzoek kort toegelicht. Als tool is gekozen voor de publieke online enquêtetool 'Onderzoekdoen.nl'. Deze website is voor de doelgroep goed bereikbaar en eenvoudig te gebruiken. Daarnaast worden er geen commerciële boodschappen bij de enquête weergegeven, zodat dit niet de aandacht afleidt tijdens het invullen. Het achterlaten van de naam van de respondent is optioneel, wel wordt het IP-adres op de achtergrond vastgelegd om zo dubbele invoer te achterhalen.

#### De vragen

Hieronder staan de vragen van de enquête op Internet. Per vraag is er een toelichting en motivatie gegeven. Figuur B1 geeft de enquête op [www.onderzoekdoen.nl](http://www.onderzoekdoen.nl) weer.

1. Wanneer heb je voor het laatst een McDonald's restaurant in Nederland bezocht?  
*Indien men in het afgelopen half jaar geen bezoek heeft gebracht aan McDonald's, dan zijn de resultaten niet meegenomen in het onderzoek. Hiermee wordt getracht onzuivere informatie te weren in de analyse.*
2. Wat is je opgevallen bij je laatste bezoek? Noem een aantal positieve en negatieve aspecten.  
*Deze vraag tracht aspecten van klanttevredenheid op een objectieve wijze naar voren te brengen. Er wordt bewust niet gericht gevraagd naar klanttevredenheid en/of service.*
3. In hoeverre ben je tevreden over de service bij McDonald's? En waarom?  
*Deze vraag richt zich op klanttevredenheid in relatie tot dienstverlening. Met name in de toelichting van het antwoord kunnen aspecten van klanttevredenheid naar voren komen.*
4. Wat vind je belangrijk aan het verlenen van service in het algemeen? En waarom?  
*Door de vraag over dienstverlening in een algemenere context te plaatsen komen wellicht ook aspecten van klanttevredenheid in relatie met het betreffende bedrijfsproces naar voren.*

5. In hoeverre was je tevreden over je bestelling (producten)? En waarom?  
*Middels deze vraag wordt getracht aspecten van klanttevredenheid in relatie met de (technische) kwaliteit te achterhalen.*
6. Aan welke eisen moet een product van McDonald's volgens jou voldoen?  
*Ook deze vraag richt zich op aspecten van klanttevredenheid in relatie met de kwaliteit van de producten. De vraag heeft een andere insteek dan vraag 5, waardoor de gast wellicht met andere antwoorden komt.*
7. Wat kan McDonald's doen om haar dienstverlening en/of producten te verbeteren?  
*Hierbij wordt de gast gevraagd om naast hetgeen al vermeld is, nog een aantal aspecten van klanttevredenheid te noemen waar McDonald's haar diensten en producten kan verbeteren.*

The figure consists of three screenshots of a web-based survey titled 'Afstudeeronderzoek Patrick Tieleman' on the website 'onderzoekdoen.nl'. The survey is dated 21 June 2009.

**First Screenshot (Start Page):** The page displays the survey title and a brief description: 'Onderzoek: Afstudeeronderzoek Patrick Tieleman Klanttevredenheid bij McDonald's'. It indicates the survey is on page 1 of 2. A 'Start onderzoek' button is visible at the bottom.

**Second Screenshot (Question 1):** The first question is 'Wanneer heb je voor het laatst een McDonald's restaurant in Nederland bezocht? (Verplicht veld)'. The user has entered '06-06-2009'.

**Third Screenshot (Question 2):** The second question is 'In hoeverre ben je tevreden over de service bij McDonald's? En waarom? (Verplicht veld)'. The user has selected '3' on a scale from 1 to 5.

Figuur B1: Weergaven van de enquête op onderzoekdoen.nl

## Proces 2 – Helpdesk

### De enquête

Omvang:	5 vragen
Typering:	gesloten enquête, open vragen
Tool:	online via <a href="#">Intranet</a> McDonald's Nederland
Uitnodiging:	persoonlijk via e-mail
Anonimiteit:	Nee, inlognaam van Intranet wordt vastgelegd in enquête
Verstuurd op:	21 juni 2009
Sluiting:	28 juni 2009
Aantal verstuurd:	50 uitnodigingen verstuurd
Respons:	36 reacties op de site achtergelaten (72%)
Bruikbare respons:	25 stuks (50%) waren bruikbaar voor het onderzoek (onvolledig ingevulde enquêtes zijn niet meegenomen in het verwerken van de resultaten)

De managers en franchisenemers van de McDonald's restaurants zijn via e-mail uitgenodigd om deel te nemen aan dit onderzoek. In de e-mail is het doel van het onderzoek kort toegelicht. Als tool is gekozen voor het Intranet van McDonald's Nederland, omdat dit voor de doelgroep goed bereikbaar en eenvoudig te gebruiken is. Via het Intranet is het invullen van de enquête gebonden aan de inlognaam, waardoor is het niet mogelijk dat iemand meerdere keren de enquête invult.

### De vragen

Hieronder staan de vragen van de internetenquête met daarbij per vraag een toelichting en motivatie. Figuur B2 geeft de enquête op het Intranet weer.

1. Wanneer heb je voor het laatst contact gehad met de MDIS Helpdesk?  
*Indien men het afgelopen half jaar geen contact heeft gehad met de Helpdesk, dan zijn de resultaten niet meegenomen in het onderzoek. Hiermee wordt getracht onzuivere informatie te weren in de analyse.*
2. Wat is je opgevallen bij dit contact? Noem hier een aantal positieve en negatieve aspecten.  
*Deze vraag probeert op een objectieve wijze aspecten van klanttevredenheid naar voren te krijgen. Het resultaat is geheel afhankelijk van de wijze waarop de klant de dienstverlening heeft ervaren. Er wordt specifiek naar zowel positieve als negatieve aspecten gevraagd.*
3. In hoeverre ben je tevreden over de wijze waarop het probleem is verholpen? En waarom?  
*Middels deze vraag wordt getracht aspecten van klanttevredenheid naar voren te krijgen die betrekking hebben op de kwaliteit, kennisniveau en oplossingsgerichtheid van de medewerkers. Er wordt hier geen specifieke richting aan de vraag gegeven omdat de vraag het antwoord niet mag beïnvloeden. De waarom vraag dwingt de klant na te denken over het antwoord.*
4. In hoeverre ben je tevreden over de dienstverlening van MDIS? En waarom?  
*Deze vraag tracht aspecten van klanttevredenheid naar voren te krijgen die betrekking hebben op de kwaliteit van de dienstverlening en wijze waarop de klant door de medewerker(s) is behandeld. De waarom vraag heeft als doel het gegeven antwoord te onderbouwen en meerdere aspecten naar voren te krijgen.*

5. Wat kan MDIS doen om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren?

*Deze vraag heeft als doel het achterhalen van aspecten van klanttevredenheid waarvan de klant op dit moment denkt, dat de helpdeskorganisatie ze nog onvoldoende beheerst.*

The screenshot shows a web browser window titled 'Welkom bij McDonald's Nederland - Windows Internet Explorer'. The address bar shows a URL from mcd.com. The page header includes the McDonald's logo and navigation links like 'AccessMCD | Logout', 'SEARCH', and 'MY WEBS'. A secondary navigation bar lists various sections: 'Afdelingsnieuws', 'Franchisenemers Nieuws', 'Ronald McDonald Kinderfonds', 'McDiensten', 'MLS WebLog', 'Service Organisatie', 'McOpCo', and 'Administration'. A welcome message for 'Patrick Tieleman' is visible, along with the date '21-06-2009'.

The main content area is titled 'Klanttevredenheid MDIS Helpdesk'. It contains the following text and questions:

Beste collega, voor mijn afstudeeronderzoek wil ik je graag een aantal vragen stellen over de service van de MDIS Helpdesk.

1. Wanneer heb je voor het laatst contact gehad met de MDIS Helpdesk? \*
2. Wat is je opgevallen bij dit contact? Noem hier een aantal positieve en negatieve aspecten. \*
3. In hoeverre ben je tevreden over de wijze waarop het probleem is verholpen? En waarom? \*
4. In hoeverre ben je tevreden over de dienstverlening van MDIS? En waarom? \*
5. Wat kan MDIS doen om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren? \*

At the bottom of the form is a button labeled 'Verzenden'.

Figuur B2: Screenshot online enquête via het Intranet van McDonald's Nederland.